

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

MYRIAM SIQUEIRA DA CUNHA

PRÁTICA GERENCIAL:
EXPERIÊNCIAS VIVIDAS DE MUDANÇA

Tese de Doutorado

FLORIANÓPOLIS – SANTA CATARINA – BRASIL

2003

MYRIAM SIQUEIRA DA CUNHA

**PRÁTICA GERENCIAL:
EXPERIÊNCIAS VIVIDAS DE MUDANÇA**

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, como parte dos requisitos para obtenção do Título de Doutor em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Cristiano José Castro de Almeida Cunha

FLORIANÓPOLIS – SANTA CATARINA – BRASIL

2003

MYRIAM SIQUEIRA DA CUNHA

**PRÁTICA GERENCIAL:
EXPERIÊNCIAS VIVIDAS DE MUDANÇA**

Esta tese foi julgada adequada para a obtenção do Título de Doutor em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, SC, 28 de novembro de 2003.

Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do Programa

BANCA EXAMINADORA

Cristiano J. C. de A. Cunha, Dr.
Orientador

Neri dos Santos, Dr.
Moderador

Zuleica Maria Patrício, Dr^a
Examinadora

Rodrigo Bandeira de Mello, Dr.
Examinador Externo

Manoel Luís Cardoso Vasconcellos, Dr.
Examinador Externo

Para Evdda, minha avó.

AGRADECIMENTOS

A meus pais, Circe e Juca, por serem sempre referência e exemplo.

À Natália, minha filha, por me desafiar constantemente.

Aos meus irmãos, Paulo, Marcus e Marta, que pelas suas diferentes formas de existir,
me estimulam a aprender.

Ao Paulo, meu namorado, por me instigar a seguir em frente e, sobretudo,
por me provocar mudanças.

Ao professor Cristiano Cunha, por sua capacidade de discernimento, pelo estímulo e,
principalmente, pela confiança que sempre depositou em mim.

À Dione e ao Maurício, que vivenciaram comigo as primeiras experiências do
mestrado, pela amizade incondicional.

À Anete, ao Rodrigo e à Rose, por serem uma “casa” sempre aberta.

Aos professores da banca examinadora pelas contribuições
que enriqueceram este trabalho.

À Universidade Católica de Pelotas, pelo esforço de qualificação dos
seus professores e funcionários.

À CAPES, pelo apoio através de bolsa de estudo.

À Delta (nome fictício) e aos gerentes que participaram deste estudo, permitindo,
assim, que esta tese fosse possível.

"(...) para ver determinada realidade, é preciso mais do que olhos."

(Luijpen)

RESUMO

CUNHA, Myriam Siqueira da. Prática gerencial: experiências vividas de mudança. 2003, 183 fls. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, SC.

Esta tese tem como principal objetivo, compreender as experiências vividas de gerentes, em uma empresa do ramo de alimentos, situada no Estado do Rio Grande do Sul, com relação às mudanças organizacionais. O ambiente em constante alteração tem levado as organizações de qualquer tipo a encontrar alternativas que possibilitem a antecipação ou a adaptação às mudanças. Com isso, a habilidade dos gerentes de reconhecer e interpretar o ambiente torna-se determinante para a sobrevivência da organização. O papel dos gerentes, frente às transformações, tem sido avaliado constantemente e sua capacidade de aprender continuamente e de traduzir o aprendizado em bons resultados organizacionais lhe é cobrada a todo instante. Estudar sua percepção do processo de mudança e suas experiências significa entender profundamente a singularidade de cada mudança realizada, fornecendo elementos indispensáveis para que se compreendam as estratégias utilizadas nos diferentes contextos organizacionais, nos diferentes ambientes, nos diferentes culturas, nos diferentes organizações. Nesta tese, minha intenção é explorar a fenomenologia da teoria e prática gerencial com relação à mudança organizacional. Isso é importante à medida que estudos acadêmicos sobre este tema têm sido apresentados em forma de prescrições, modelos, tipologias e classificação das mudanças, desconsiderando, em grande parte, o papel determinante das pessoas neste contexto. Meu desejo é mostrar, usando uma análise interpretativa, situações concretas da prática, a partir de experiências vividas. Nesta perspectiva, focalizo a dimensão humana da mudança organizacional, a partir da percepção e da experiência vivida de gerentes no processo, buscando extrair contribuições que possam servir de subsídio ao desenvolvimento do conhecimento científico no campo de estudo gerencial. O caminho metodológico percorrido foi o da abordagem fenomenológica hermenêutica, buscando dar um tratamento global e contextual ao tema. Os resultados obtidos oferecem subsídios para um novo olhar sobre a prática gerencial e apontam para a importância do estudo do que é vivido, como fonte de inspiração para decisões estratégicas nas empresas.

Palavras-chave: Experiência vivida – Gerentes – Mudança.

ABSTRACT

CUNHA, Myriam Siqueira da. Management practice: lived experiences of changing. 2003, 183 fls. Thesis (Doctor Degree in Engineering of Production) – Program of Post-Graduation in Engineering of Production, Florianópolis, SC.

This work has the aim of understanding the experiences lived by managers in relation to organizational changes in an enterprise in the food area, located in the State of Rio Grande do Sul. The constant alteration in the environment, has taken all kinds of organizations to find out alternatives that make possible the anticipation or the adaptation to changes. For this, the ability of managers to recognize and interpret the environment becomes crucial for the organization to survive. The role of managers, before the changes, has been constantly evaluated and their capacity of continuous learning and also the ability of transforming the learning in good organizational results is reacquired every instant. Studying their perception of processes of changing and their experiences, means deeply understanding the singularity of each change accomplished, providing indispensable elements so that it is possible to understand the strategies used in different organizational contexts. In this work, my intention is to explore the phenomenology of the theory and management practice related to the organizational change. This is important since academic studies about this theme have been presented in the form of prescriptions, models, typologies and classification of the changes, disregarding, mostly, the decisive role of the people in this context. My wish is to show, using an interpretative analysis, real and practical situations, from lived experiences. In this perspective, I focus the human dimension of organizational change, from the perception and from the lived experience of managers in the process, aiming to extract theoretical contributions that may serve as subsidies to the development of scientific knowledge in the field of management study. The methodological way followed was the hermeneutic phenomenological approach, trying to give a global and a contextual treatment to the theme. The results achieved offer subsidies for a new look over the management practice and point out the importance of the study of what is lived, as an inspiration source for the strategic decisions in the enterprises.

Key words: Lived experience – Managers – Changing.

SUMÁRIO

RESUMO	p. 06
ABSTRACT	p. 07
1 INTRODUÇÃO	p. 10
1.1 Tema e Problema de Pesquisa	p. 10
1.2 Justificativa	p. 12
1.3 Objetivos e Questões de Pesquisa	p. 14
1.4 Abordagem do Estudo	p. 15
1.5 Organização do Estudo	p. 16
1.6 Contribuições	p. 16
1.7 Definições de Termos	p. 17
2 REVISANDO A LITERATURA	p. 20
2.1 O Desafio da Mudança	p. 20
2.1.1 Os Gerentes e a Mudança	p. 22
2.1.2 Enfrentando a Mudança	p. 25
2.1.3 Cultura e Mudança	p. 29
2.2 Teorias das Mudanças Humanas	p. 32
2.2.1 Concepções da Natureza Humana nas Organizações	p. 37
2.3 Fenomenologia da Mudança Pessoal	p. 41
2.3.1 Experiência Vivida	p. 45
3 CAMINHO METODOLÓGICO	p. 50
3.1 Fundamentos Epistemológicos	p. 50
3.1.1 Abordagem Metodológica	p. 52
3.2 Contexto e Sujeitos do Estudo	p. 57
3.3 Abrindo Caminho	p. 59
3.3.1 Coletando Dados	p. 60
3.3.2 Analisando e Interpretando os Dados	p. 63

4 COMPREENDENDO AS FALAS DOS GERENTES	p. 68
4.1 Trajetória dos Gerentes	p. 68
4.2 Vivenciando Mudanças e Construindo Significados	p. 79
4.2.1 Reconhecendo Mudanças	p. 80
4.2.2 Sendo Facilitador	p. 84
4.2.3 Vivenciando o Medo	p. 86
4.2.4 Induindo Objetivos Pessoais	p. 90
4.2.5 Preparando-se para a Vida	p. 92
4.2.6 Valorizando Pessoas	p. 94
4.2.7 Questionando Práticas	p. 96
4.2.8 Tendo Disciplina	p. 98
4.2.9 Construindo Equipe	p. 99
4.2.10 Vislumbrando Oportunidades	p. 101
4.2.11 Conhecendo a Si e aos Outros	p. 111
4.2.12 Experimentando a Frustração	p. 117
4.2.13 Sendo Exemplo e Referência	p. 123
4.2.14 Buscando Felicidade	p. 126
4.2.15 Aprendendo com a Mudança	p. 136
4.2.16 Sabendo Conviver	p. 148
4.2.17 Encontrando a Humildade	p. 156
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	p. 163
5.1 Limites da Pesquisa	p. 169
5.2 Recomendações	p. 170
REFERÊNCIAS	p. 171

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema e Problema de Pesquisa

Até finais do século XIX, a natureza e a sociedade possuíam caráter concreto e predito. Com o progresso do pensamento científico, as descobertas técnicas e a dissolução dos traços tradicionais, entra em processo a perda desse estado sólido e definido (FROMM, 1983).

No início do século XXI, mais do que nunca, o homem está sendo forçado a reconhecer suas limitações em poder controlar o futuro. Novas e inesperadas situações surgem, trazendo consigo a perda do sentimento de onipotência.

Segundo Harvey (1994), o intervalo entre a decadência do antigo e a formação e estabelecimento do novo, constitui um período de transição, marcado pela incerteza, pela confusão, pelo erro, onde os limites e as fronteiras se confundem, levando a uma crise de identidade.

Este momento de incerteza tem indicado a possibilidade de mudanças que exigem novas formas de compreender-se o significado dos fatos e das coisas. Para Zajdlsznjder (1992, p. 17): "Pela primeira vez, o ser humano mostra-se disposto a um treino cotidiano para encontrar o inesperado e com ele lidar."

No entanto, mudanças constantes não são privilégio deste tempo. Marx já dizia que a "única coisa permanente é a mudança". A diferença está na velocidade, na intensidade e na profundidade com que elas ocorrem, constituindo um desafio a todos.

Conceitos herdados da Revolução Industrial criaram sólidas e profundas raízes também nas organizações, influenciando os valores, o estilo de vida, os padrões de comportamento político, econômico e social. As instituições estabelecidas percebem que precisam adequar-se aos desafios que devem enfrentar, tendo que aprender para responder às situações de mudança.

Não se acredita mais no “estado estável” e as incertezas têm gerado situação de enigma. Este cenário tem provocado a necessidade de rever configurações organizacionais, de maneira a adequá-las ao ambiente turbulento e mutável (SCHÖN, 1971).

Por tudo isso, existe uma tendência crescente de preocupação com a questão da mudança dentro das organizações. Esta inquietação seria menor se o ambiente de negócios se estabilizasse ou diminuísse seu ritmo. Porém, conforme Kotter (1997), o que se percebe é justamente o oposto – as transformações do ambiente continuarão a acelerar-se e as pressões sobre as organizações aumentarão nos próximos anos.

Sendo assim, a mudança organizacional não é somente um aspecto inerente ao cotidiano das organizações, mas necessária também, à sobrevivência, num ambiente cada vez mais competitivo e mutante.

A mudança organizacional provoca impactos diretos no desenvolvimento dos indivíduos, entrando em choque com as características comportamentais, de percepção e psicológicas das pessoas.

No entanto, ao contrário da atenção que tem recebido no nível das organizações, suas implicações nas seres humanos quase não têm sido reconhecidas (NORTIER, 1995; STUART, 1995, 1996), mesmo sendo as mudanças pessoais consideradas a chave da competitividade e da sobrevivência no mundo atual (PETERS e WATERMAN, 1982).

As interpretações e percepções das pessoas sobre as condições do contexto onde estão inseridas, e a maneira particular com que percebem seu ambiente, influenciam os comportamentos adotados para responder às mudanças (STAPLEY, 1996).

Neste cenário turbulento e competitivo, os gerentes têm fundamental importância nas mudanças organizacionais empreendidas, experimentando diferentes situações, em que o ambiente organizacional, cada vez mais dinâmico, envolvem-os em uma diversidade de demandas, sendo solicitados a aprender e examinar constantemente experiências vividas, com o objetivo de criar espaços para novos valores e práticas (MEINICKE, 2003).

As experiências pessoais vivenciadas por gerentes, dizem respeito a situações de vida, o que lhes confere grande complexidade, demandando estudos que consigam alcançar sua compreensão. Neste sentido, esta tese quer compreender, através da abordagem fenomenológica hermenêutica, as experiências vivenciadas por gerentes em processos de mudança organizacional, por entender o papel determinante que exercem nestas situações.

1.2 Justificativa

O papel dos gerentes, frente às transformações, tem sido avaliado constantemente e sua capacidade de aprender continuamente e de traduzir o aprendido em bons resultados organizacionais lhe é cobrada a todo instante. Estudar sua percepção do processo de mudança e suas experiências, significa entender profundamente a singularidade de cada mudança realizada, fornecendo elementos indispensáveis para que se compreendam as estratégias utilizadas nos diferentes contextos organizacionais, nos diferentes ambientes, nos diferentes culturas, nos diferentes organizações.

Nesta tese, minha intenção é explorar a fenomenologia da prática gerencial com relação à mudança organizacional. Isso é importante à medida que estudos acadêmicos sobre este tema têm sido apresentados em forma de prescrições, modelos, tipologias e classificação das mudanças, desconsiderando, em grande parte, o papel determinante das pessoas neste contexto. Minha intenção é mostrar, usando uma análise interpretativa, situações concretas da prática, a partir de experiências vividas.

Esta tese justifica-se, também, num contexto de estudos acadêmicos, de natureza qualitativa, desenvolvidos desde o ano 2000, no Programa de Pós-Graduação de Engenharia de Produção, orientados pelo professor Dr. Cristiano Cunha, vinculados ao tema da aprendizagem e ação gerencial (SILVA, 2000; MORAES, 2000; LUCENA, 2001; MEINICKE, 2003).

Grupos de pesquisa que trabalham com a fenomenologia hermenêutica, estudando experiências vividas, foram identificados, principalmente, no campo da pedagogia e da enfermagem. No campo da pedagogia, destaca-se o grupo liderado por van Manen (1990, 1999, 2000, 2001, 2002), na Universidade de Alberta, no Canadá. Também em Minnesota, o College of Education & Human Development, na University of Minnesota, tem orientado diversas teses e estudos na área da educação (COOPER, 1999; JUAN-GOMEZ, 1999; FOOTRAKONN, 1999; HOMMA, 1998).

No campo da enfermagem existem vários grupos de pesquisa atuantes, entre eles o da School of Nursing & Midwifery Studies, do Trinity College Dublin, que estuda a experiência vivida da dor de pacientes; o grupo da School of Health and Human Services, da University of New Hampshire (HOWE, 2002 e WESTPHAL, 2002); o grupo da School of Nursing and Health Care Practices da Southern Cross University – Austrália, que trabalha com a abordagem qualitativa para explorar a condição humana e sua relação com a prática da enfermagem (TAYLOR e DAVIS, 2000). O College of Nursing, da Villanova University, na Pensilvânia – EUA, tem várias investigações em andamento que buscam compreender experiências vividas de mulheres portadoras de deficiências. Na School of Nursing, na University of Wisconsin, pesquisadores trabalham com pesquisa interpretativa em enfermagem (ANDREWS *et al.*, 2001; DICKERSON, 2002; DARBYSHIRE *et al.*, 1999; DIEKELMANN, 2001; IRONSIDE, 2001; SPENCE, 2001).

Na busca de compreensão de experiências vividas, outros estudos têm sido realizados no campo da educação (ARNESON, 1993; DOWN *et al.*, 1995; MERCADO, 1996; HERNANDEZ, 1996; PERL, 1996; McLEOD, 2000; GEELAN e TAYLOR, 2001) e da saúde (SUTHERLAND, 1993; RAY, 1997; MILLER, 1997; ROBILLARD, 1999; SUTHERLAND, 2000; SANZ e BURKITT, 2001; INFANTINO, 2002; MICELI, 2002; MUNRO, 2002).

Com relação a estudos no campo gerencial, a única referência encontrada foi a de Meinicke (2003) que estudou a experiência do medo dos gerentes. Foi possível verificar que, nesta área de investigação, existe um espaço a ser preenchido e um longo trajeto a ser percorrido, pois muito pouco, ou nada, existe que utilize esta abordagem, pois não foi encontrada nenhuma referência de estudo que investigue a experiência vivida da mudança.

Nesta perspectiva, esta tese focaliza a dimensão humana da mudança organizacional, a partir da percepção e da experiência vivida de gerentes no processo, buscando extrair contribuições teóricas que possam servir de subsídio ao desenvolvimento do conhecimento científico no campo de estudo gerencial.

1.3 Objetivos e Questões de Pesquisa

Esta tese tem, como objetivo geral, investigar experiências vividas por gerentes, de uma empresa do Ramo de Alimentos, situada no Estado do Rio Grande do Sul, em relação às mudanças.

Os objetivos específicos do trabalho foram planejados com a identificação das mudanças mais significativas ocorridas na Empresa nos últimos dez anos, com a descrição, análise e interpretação das experiências vividas por gerentes, nos processos de mudança e da estrutura de significado por eles atribuída às suas experiências.

O caminho metodológico percorrido é o da abordagem fenomenológica hermenêutica, pois, segundo as revisões feitas, esta seria a escolha mais adequada para responder às questões apresentadas nesta tese, que procura interpretar e compreender experiências vividas por gerentes, com relação a mudanças organizacionais ocorridas.

Baseia-se esta pesquisa nas seguintes perguntas:

1. Quais as mudanças mais significativas ocorridas na Empresa nos últimos 10 anos?
2. Como os gerentes vivenciaram estas mudanças?

3. Qual o significado das experiências vividas pelos gerentes no processo de mudança?

Estas perguntas colocam, no mínimo, importante provocação, a partir de dois pontos de vista. Do ponto de vista metodológico, o desafio está no fato de se perseguir e perguntar o significado de algo. Consciente dessa dificuldade, desejo mostrar que estas questões são pesquisáveis e que, mais do que isso, são fundamentais para serem feitas no campo das organizações e da prática gerencial. Sob o ponto de vista da perspectiva teórica, especialmente em relação ao fazer gerencial, a questão da busca de significado é ainda nova, que começa a ser inaugurada, fundamentada na ideia de que compreender seu significado é decisivo para a prática dos gerentes.

1.4 Abordagem do Estudo

O trabalho aqui realizado é de natureza qualitativa. A principal preocupação é investigar, descrever e interpretar experiências vividas em processos de mudança, pois quando o objetivo é compreender um processo, analisar um fenômeno contemporâneo e pouco conhecido, é recomendada a utilização da pesquisa qualitativa (BOGDAN e BIKLEN, 1998; MERRIAM, 1998; TRIVIÑOS, 1992).

Será utilizada a abordagem fenomenológica hermenêutica, conforme apresentada por van Manen (1990), no livro *Researching Lived Experience*. Segundo este (1990, p. 5), do ponto de vista fenomenológico, investigar é sempre questionar o modo como experienciamos o mundo, é querer conhecer o mundo no qual vivemos como seres humanos.

A fenomenologia hermenêutica associa harmonicamente descrições retrospectivas e interpretação de experiências vividas (MERLEAU-PONTY, 1962; GADAMER, 1996; RICOUER, 1976; DILTHEY, 1985; VAN MANEN, 1990; MOUSTAKAS, 1994). E representa a possibilidade de entrar em contato, descrever e entender um fenômeno, sem perder de vista que ele é invariavelmente mais complexo do que a interpretação textual que dele possa emergir (VAN MANEN, 1990).

Por ser este um texto de inspiração fenomenológica, será escrito na primeira pessoa do singular, exceto nos momentos em que estiver realizando a discussão da literatura. Barriet *et al.* (1983) recomendam que a redação de descrições fenomenológicas não se atenha às prescrições associadas à escrita dita científica, mas, sem se descuidar da clareza e precisão de informações, torne-se o investigador parte do processo e apresente o texto com a maior riqueza de detalhes possível.

1.5 Organização do Estudo

Em termos de organização, para que o estudo fosse encaminhado de forma a responder às perguntas de pesquisa colocadas e alcançar os objetivos propostos, foi necessário realizar uma revisão bibliográfica para reunir parte do que existe na literatura a respeito da natureza e condição humanas, de mudança e cultura organizacionais, de resistência à mudança, dos impactos destas nas pessoas e as experiências vividas da mudança.

Num segundo momento, foi explicitado o caminho metodológico adotado, analisando seus fundamentos epistemológicos, apresentando os novos cenários, a abordagem utilizada e a maneira como foram feitas a coleta e análise dos dados. Estas opções precisam ficar claras, pois os pressupostos epistemológicos são determinantes na definição dos métodos e das técnicas a serem utilizadas na pesquisa.

Finalmente, são apresentadas as estruturas de significado das experiências vividas dos gerentes sujeitos deste estudo com relação às mudanças na Empresa.

1.6 Contribuições

A presente tese sugere contribuição acadêmica, na medida em que pode ser utilizada como referência para estudos que foquem experiências vividas de outros atores nos processos de mudança.

Amplia a literatura sobre mudança organizacional, compreendida sob o ponto de vista dos gerentes e os estudos a partir de experiências vividas.

O desenvolvimento de estudos que busquem analisar o processo de mudança, deste tipo de organização (setor de alimentos), poderá fornecer subsídios e orientações aos dirigentes destas organizações, na gestão das mudanças empreendidas em suas empresas.

Destaca-se ainda a importância do trabalho para os dirigentes da Empresa na qual trabalham os gerentes estudados, que poderão compreender de forma mais aprofundada os processos de mudança por que passaram e passam, permitindo uma avaliação mais precisa das decisões tomadas, como também das possibilidades e perspectivas futuras.

A construção do saber dá-se no tempo e no espaço, pelo fazer-se do homem no mundo e da sua constante intervenção na realidade. A originalidade está, então, na busca da compreensão e interpretação das experiências vividas para, a partir daí, dar significado ao fenômeno da mudança.

O estudo tem relevância pelo ineditismo e singularidade da abordagem que utiliza, visto que não foi encontrado na literatura¹ nenhum trabalho ou investigação que busque compreender a experiência da mudança organizacional vivida por gerentes.

1.7 Definição de Termos

As definições dos termos filosóficos que seguem foram extraídas de Gles (1993).

Eidos (Husserl) – A formulação fenomenológica que visa a idéia, depurada de todos os acidentes ou propriedades que não pertencem à essência. Alcança-se mediante a epoché e as reduções fenomenológicas.

¹ A busca foi feita na base de dados ABI-INFORM, utilizando as seguintes palavras-chave e combinações: lived experience, hermeneutical phenomenology, organizational change, managers.

Epistemologia – Trata das origens, dos pressupostos, da natureza, extensão e veracidade do conhecimento.

Epoqué (Husserl) – O ato de colocar em parênteses todo o suposto conhecimento já adquirido a respeito de determinada realidade para, através das reduções, chegar à essência da mesma. Redução fenomenológica.

Essência (Husserl) – Sinônimo de *eidos*, termo ao qual atribui um significado novo. É constituída pelo invariante que permanece idêntico através das variações. Apresenta-se como uma espécie de fenômeno, o que torna a eidética uma aplicação da fenomenologia.

Existência – Aquilo que é atualmente o ser. Aquilo que se experimenta. Contrasta com a essência, aquilo que pode, poderá ou poderia vir a ser.

Fenômeno (Husserl) – Termo que se estende a tudo aquilo de que podemos ter consciência. O termo foi criado a partir do grego *phainestai*, que significa aparecer. Assim, é fenômeno tudo aquilo (material ou ideal) de que podemos ter consciência, o conhecimento, por exemplo.

Fenomenologia (Heidegger) – Fazer ver, a partir de si mesmo, aquilo que se manifesta, tal como se manifesta efetivamente. Para tanto, exige a volta para as coisas mesmas.

Fenomenologia (Husserl) – Um método de análise descritiva das formas da consciência e da experiência imediata. O principal ponto de referência é a exploração do mundo da vivência ou da vida subjetiva interior. Estuda, analisa e descreve as características intrínsecas dos fenômenos tais como estes se revelam à consciência.

Hermenêutica (Heidegger) – A ciência que caracteriza os objetivos, as vias e as regras da interpretação. A teoria da metodologia para todo tipo de interpretação e, no caso da fenomenologia, essa própria interpretação, ou seja, a maneira de o próprio Ser vir a aparecer através das estruturas do ser-aí, a estrutura humana.

Redução Eidética (Husserl) – Operação pela qual se passa da fatuidade contingente do objeto a seu conteúdo inteligível, essência.

Reduções Fenomenológicas (Husserl) – Processo que visa a proporcionar meios para uma intuição direta das essências, ou seja, as próprias coisas, tais como elas se revelam à consciência diante da pureza irrefutável da evidência. Para tanto, coloca-se entre parênteses a dimensão existencial. Assim, a evidência se manifesta, apoiada na absoluta falta de pressupostos.

Significado – Aquilo que algo designa, expressa ou intenciona. A explicação ou explanação sobre porque algo é aquilo que é.

2 REVISANDO A LITERATURA

2.1 O Desafio da Mudança

A mudança contínua é uma característica intrínseca do universo. No entanto, nenhum período da história humana passou por tantas transformações profundas e radicais como nos últimos anos.

As transformações que vêm ocorrendo no mundo e, conseqüentemente, no ambiente dos negócios, têm demonstrado que os velhos paradigmas já não funcionam mais, exigindo a aplicação de novas maneiras de pensar e enfrentar os desafios contemporâneos.

Neste cenário, também as organizações e os padrões de relações e inter-relações precisam alterar-se para buscar uma adaptação ao ambiente dinâmico (TOFFLER, 1993). Neste sentido, as mudanças nas organizações ocorrem para que elas se adaptem à dinâmica da sociedade da qual participam e sobre a qual exercem influência.

Conforme Hall (1984), as organizações podem ser agentes de mudança, mas também ser resistentes a elas. O paradoxo está no fato de que as organizações, ao mesmo tempo em que resistem, sabem que precisam modificar-se e adaptar-se ao ambiente em mutação ou correm o risco de sucumbir.

Assim, a mudança organizacional ocorre como um processo de modificação parcial ou total da estrutura, dos processos e/ou da cultura, ocasionado por

mudanças ambientais, alterações internas, como crescimento e ciclo de vida, ou disputas de poder, para a persecução dos objetivos de maneira mais eficaz (KANTER, STEIN e JICK, 1992; HININGS e GREENWOOD, 1988). Segundo Kanter, Stein e Jick (1992), o estado de mudança é condição constante do atual ambiente das organizações, composto por uma série de transformações tecnológicas, políticas e comerciais que se acumulam (LIANNI, 1995).

Organizações de todos os tipos interagem com o ambiente, mantendo com ele uma relação de troca. Autores como Katz e Kahn (1987) e Hall (1984) sugerem que as principais razões para que ocorram mudanças organizacionais são as pressões externas advindas do ambiente no qual a organização está inserida e as forças internas, provenientes de diversas fontes dentro da organização.

Dentre as forças externas, observa-se que as necessidades e desejos dos consumidores alteram-se; as empresas concorrentes mudam suas estruturas e variações ocorrem no poder de compra de vários grupos consumidores. Também as transformações nas leis e regulamentações podem ser potentes forças externas para mudança, além dos avanços tecnológicos que surgem cada vez mais rapidamente (MONTANA e CHARNOV, 1998).

Dentre as forças internas mais importantes para a mudança é a estrutura de poder que pode representar os principais obstáculos para a sua implementação. Outra fundamental força interna é a força das pessoas que exerce pressão a favor ou contra. Muitas preferem permanecer na situação de conforto e resistem a mudanças, outras, ansiosas por novas idéias, buscam diferentes formas de trabalho (MONTANA e CHARNOV, 1998).

Maquiavel já chamava a atenção para as dificuldades de se realizarem mudanças: "Não existe nada mais difícil para se pegar nas mãos, mais perigoso para se conduzir ou mais incerto em termos de sucesso do que tomar a liderança em introduzir uma nova ordem das coisas."

Para Montana e Charnov (1998, p. 306), nenhuma mudança é a última, sendo quase impossível um modo estático de administrar. Salientam ainda que mudar é difícil, pois a maioria das pessoas e organizações se conforma com a maneira como os negócios são conduzidos, pois implica mudar os hábitos e modelos de

comportamento. Além disso, o conceito de mudança engloba o futuro, isto é, o desconhecido, trazendo incerteza e reação a cada ação empreendida.

Um dos fatores críticos de sucesso é a identificação de como as pessoas que fazem parte da organização compreendem, acreditam e assumem o processo de mudança como sendo seu também. Neste sentido, o papel dos gerentes é fundamental em todas as etapas, trazendo à consciência fatores e dimensões humanas que não podem ser esquecidas nesta trajetória.

Longe de esgotar os estudos já realizados sobre mudança, saliento a importância que tem sido dada ao tema no campo da teoria das organizações e, sobretudo, registrar os desafios que têm representado para gerentes e dirigentes de maneira geral.

2.1.1 Os Gerentes e a Mudança

O ambiente em constante alteração tem levado as organizações de qualquer tipo a encontrar alternativas que possibilitem a antecipação ou a adaptação às mudanças. Com isso, a capacidade dos gerentes de reconhecer e interpretar o ambiente torna-se determinante para a sobrevivência da organização.

O trabalho gerencial tem sido visto de várias formas por diferentes correntes teóricas, vinculadas às diversas linhas do Pensamento Administrativo.

Tradicionalmente, os gerentes focalizam suas atividades na previsão, organização, direção e controle (SCHERMERHORN *et al.*, 1999). Esta visão de gerência acredita que o gerente é ou deveria ser um decisor racional, um planejador sistemático e um supervisor eficiente das atividades organizacionais (MOTTA, 1998).

Por outro lado, Mintzberg (1973) quando descreve o que os gerentes realmente fazem em seu trabalho, sugere que eles se ocupam não só destas atividades que costumam caracterizar o trabalho gerencial como planejamento, organização e controle, mas, sobretudo, de atividades voltadas para relacionamentos interpessoais, transferência de informações e tomada de decisões.

O gerente, segundo Mintzberg (1973), desempenha diferentes papéis dentro da organização. O primeiro é o *interpersonal*, que existe como decorrência direta da autoridade e *status* que lhe são concedidos em função de sua posição hierárquica formal, envolvendo basicamente suas relações pessoais dentro e fora da organização.

O segundo papel é o *informacional*, pois é colocado como centro da rede de informações, explicado em função dos contatos decorrentes do papel essencialmente *interpersonal* por ele exercido.

O terceiro papel é o *decisório*, já que a sua autoridade formal e a sua situação privilegiada dentro da rede de informação exigem que ele opine e decida sobre os caminhos da organização.

Stewart (1982) apresenta o conceito de "carga" e "agenda" para explicar o trabalho gerencial. O cargo é representado pelas demandas, restrições e escolhas e a agenda é o processo pelo qual o gerente decide o que fazer, ou seja, são suas estratégias pessoais para realizar escolhas.

Segundo Kotter (1982), a ação do gerente baseia-se em três principais pontos: estabelecimento de uma agenda, construção de redes de contatos e implementação das agendas. Porém, para o autor é preciso reconhecer os desafios e dilemas enfrentados constantemente pelos gerentes: 1) saber o que fazer com a incerteza, ambigüidade e excesso de informações e, 2) alcançar resultados com um grupo diversificado de pessoas.

Mintzberg (1973), Stewart (1982) e Kotter (1982) sugerem que existe grande distância entre a visão tradicional e os comportamentos reais dos gerentes, indicando que gerenciar é mais uma arte do que uma ciência. No entanto, nenhuma dessas visões é suficiente para revelar a natureza do trabalho gerencial.

Pensar, decidir, agir, fazer acontecer e obter resultados é parte fundamental da natureza do trabalho gerencial, permitindo que os gerentes adquiram novos conhecimentos, atitudes e valores em relação ao trabalho, fortaleçam a capacidade de análise de problemas, tomem consciência de alternativas comportamentais,

conheçam melhor seus próprios estilos de gerência e adquiram habilidades para intervir de forma mais eficiente e eficaz nos contextos gerenciais (MOTTA, 1998).

Para Motta (1998), o trabalho gerencial envolve a articulação de diferentes habilidades:

- a) cognitiva: aprender a partir do estoque de conhecimentos existentes, compreender o particular através do conhecimento do geral;
- b) analítica: alcançar profundidade e criatividade na solução de problemas, a partir do conhecimento das técnicas administrativas;
- c) comportamental: aprender novas formas de interação humana, de comunicação e de lidar com poder e autoridade;
- d) de ação: desenvolver a capacidade de interferir de maneira intencional no sistema organizacional, transformando objetivos, valores e conhecimentos em formas efetivas de ação.

Estas quatro dimensões do trabalho podem levar os gerentes a influenciar nas mudanças, principalmente: 1) através de suas crenças, valores e modelos mentais; 2) não reconhecendo a necessidade de mudança ou não tendo a competência devida para implementá-la; 3) interpretando e manipulando o ambiente organizacional (HUBER e GLICK, 1993).

As constantes e aceleradas transformações em todos os cenários, o aumento da competitividade e a necessidade de sobrevivência têm levado as organizações a monitorar seu ambiente externo e interno. Com isso, não é possível negligenciar o potencial do gerente como agente de mudanças.

Para Pereira e Fonseca (1997), face a este momento, o perfil gerencial configura-se como essencialmente perceptivo, flexível, assumindo consequências das decisões que toma, com capacidade de análise crítica e resolução de problemas com agilidade, inovação e eficácia.

Desta forma, planejamento, inovação e participação constituem elementos importantes da atuação gerencial que, para Pereira e Fonseca (1997), deve funcionar de maneira sistêmica, envolvendo o ser humano em todas as suas dimensões.

Enfrentar mudanças e superar as diferentes manifestações de resistência tem sido um dos principais desafios dos gerentes e das organizações envolvidos neste processo. Analisar de forma mais detalhada estes obstáculos é fundamental para que se possa melhor compreender as experiências vivenciadas nestes processos.

2.1.2 Enfrentando a Mudança

As mudanças organizacionais desencadeiam diferentes tipos de reação dos envolvidos. Estas reações variam desde a aceitação imediata à proposta, até a resistência completa.

A maneira como os indivíduos percebem o ambiente da organização é que determina, de certa forma, a reação desencadeada. Diferentes percepções podem ser desenvolvidas, dependendo das experiências, desejos, necessidades, motivações, interesses e expectativas, que distinguem as pessoas (BREISSAN, 2001).

Independentemente de ser boa ou ruim, benéfica ou prejudicial, a mudança organizacional é confrontada com forças intensas que a colocam em dúvida e restringem a capacidade das organizações de reagir às novas condições (HALL, 1984).

Segundo March e Simon (1981), tanto os indivíduos quanto as organizações tendem a resistir às mudanças, preferindo alternativas que signifiquem a continuação dos programas em vigor. Novas alternativas freqüentemente são procuradas apenas quando a orientação atual se apresenta insatisfatória, diminuindo a intensidade da procura de novas alternativas na medida em que aumenta a satisfação.

Reforçando a ideia de March e Simon (1981), Robbins (1999) percebe a resistência à mudança em dois níveis: individual e organizacional. As fontes individuais de resistência envolvem aspectos como: hábitos, necessidades, características pessoais, insegurança, nível de conhecimento e questões financeiras. As fontes de resistência organizacional envolvem a organização como um todo, relacionando-se com: a inércia estrutural e do grupo ao foco da mudança, que pode ser restrito às percepções de ameaças decorrentes.

Vários autores como Argyris (1992), Cañizares (2001), Martin (1999) e Kotter (1997) consideram que a implementação da mudança produz nas pessoas, rejeição na incorporação de novas formas de comportamento, pelo fato de se sentirem ameaçadas de perderem o estado de conforto ou costumes de trabalho adquiridos.

Formas de resistências naturais são produzidas ao longo do processo, conhecidas como rotinas organizacionais defensivas (ARGYRIS, 1992), movimentos oscilatórios (FRITZ, 1997), resistências estruturais (NADLER, GERSTEIN e SHOW, 1994), dentre outras.

Para Ansoff (1990), a resistência ocorre durante o processo de mudança e após a modificação efetivada. No entanto, estes conflitos podem ser considerados benéficos, pois permitem uma melhor avaliação do próprio processo, dando possibilidade de que ele seja constantemente avaliado e reformulado (MOTTA, 1979).

Alguns motivos, mais freqüentes, levam as pessoas a resistirem às mudanças: interesse próprio e limitado – o desejo de não perder algo de valor; desentendimento e falta de confiança – compreensão errônea da mudança e suas implicações; avaliações diferentes – ou a crença de que a mudança não faz sentido para a empresa; e uma baixa tolerância à mudança (KOTTER e SCHLESINGER, 2000).

1. Interesse próprio e limitado: as pessoas pensam que perderão algo de valor. Nesses casos, como as pessoas estão preocupadas com seu próprio interesse, não com os da empresa como um todo, a resistência resulta em "comportamento político".
2. Desentendimento e falta de confiança: as pessoas também resistem à mudança quando não compreendem suas implicações e julgam que ela pode levá-las a perder mais do que ganhar. Situações assim costumam ocorrer quando há falta de confiança entre o autor da mudança e os funcionários. Poucas empresas podem ser caracterizadas como tendo um alto nível de confiança entre funcionários e gerentes; portanto, é fácil surgirem desentendimentos quando algo é introduzido.
3. Avaliações diferentes: as pessoas podem avaliar a situação de forma diferente dos seus gerentes ou dos autores da mudança, encontrando mais custos do que

benéficas, não apenas para si, mas também para a empresa. Se a análise realizada é mais precisa do que a dos autores, a resistência é “benéfica” para a empresa. Porém, esta possibilidade não é óbvia para alguns gerentes que, em geral, partem do princípio de que a resistência é ruim e, portanto, precisa ser combatida.

4. Baixa tolerância à mudança: o medo das pessoas de não serem capazes de desenvolver novas habilidades e comportamentos necessários também são fonte de resistência. Todo ser humano tem capacidade de mudança limitada e, alguns mais que outros. Um trabalho novo e diferente requer comportamentos novos e diferentes, além da perda de atividades e relacionamentos satisfatórios no momento. Às vezes, a resistência é uma questão de prestígio; ceder significaria admitir que algumas de suas decisões ou crenças anteriores estavam equivocadas.

Mesmo com todos os estudos realizados a respeito de mudança e de resistência à mudança, ainda não se tem dado o que realmente contribui para a superação dos obstáculos que se apresentam. Pode-se, entretanto, fazer uma aproximação, quando se examinam alguns erros cometidos nos processos empreendidos.

Muitos dos esforços de mudança ajudaram algumas organizações a se adaptarem de forma significativa às condições de transformação, aprimoraram a posição competitiva e prepararam um futuro melhor. Mas, em muitas situações, as melhorias foram decepcionantes, com recursos desperdiçados e funcionários dispensados, apreensivos ou frustrados.

No entanto, algumas organizações têm conseguido realizar mudanças positivas, minimizando os erros descritos. Analisando as histórias de sucesso, percebe-se que estão associadas a um processo de várias etapas que produz motivação suficiente para anular as resistências e superar os obstáculos (KOTTER, 1997).

Cameron (1994) acredita que processos participativos, em que todas as pessoas se sintam representadas ou participantes, favorecem a mudança. Ressalta ainda alguns elementos-chave, como: fazer uma análise sistêmica dos ambientes

interno e externo; mostrar os ganhos obtidos incrementalmente; ter comunicação clara e participação; conseguir esforços crescentes dos envolvidos no processo e criar um plano adequado às necessidades da empresa.

Kotter (1997) reforça as idéias de Cameron (1994), apresentando oito etapas da "criação de uma grande mudança". Cada uma delas associada a um dos oito principais erros que, segundo o autor "minam os esforços de transformação":

ERROS	SUPERAÇÃO
Permitir Complacência Excessiva: falta de estabelecimento do senso de urgência nos gerentes e funcionários. É um problema superestimar a capacidade de impulsionar grandes mudanças numa organização e subestimar a dificuldade de retirar as pessoas de sua zona de conforto.	Estabelecimento de um senso de urgência da mudança.
Falhar na Criação de uma Codição Administrativa Forte: nas mudanças bem sucedidas as pessoas empenhadas na realização de mudanças trabalham como equipe.	Criação de uma codição administrativa.
Subestimar o Poder da Visão: a visão ajuda a dirigir, dinhar e inspirar ações por parte de um grande número de pessoas. Sem uma visão que guie o processo decisório, toda escolha poderá transformar-se em um interminável debate e um esforço de transformação pode ser dissolvido em projetos confusos, incompatíveis e demorados.	Desenvolvimento de uma visão estratégica.
Comunicar a Visão de Forma Ineficiente: uma grande mudança é normalmente impossível, a menos que a maioria das pessoas deseje colaborar até o ponto de fazer sacrifícios em curto prazo. Sem uma comunicação confiável, clara, por meio de palavras e ações, isso não será alcançado.	Comunicação da visão da mudança.
Permitir que Obstáculos Bloqueiem a Visão: iniciativas fracassam com frequência quando os funcionários, ainda que os apoiem, sentem-se impotentes em relação aos obstáculos em seus caminhos.	Investir os funcionários de <i>empowerment</i> .
Falhar na Criação de Vitórias em Curto Prazo: esforços complexos voltados para estratégias de mudança ou reestruturação dos negócios correm o risco de perder o impulso se não houver metas em curto prazo para serem atingidas e comemoradas.	Realização de conquistas em curto prazo.
Dedurar Vitória Prematuramente: embora seja bom comemorar uma conquista, qualquer insinuação de que o trabalho esteja praticamente concluído é geralmente um erro. Enquanto as mudanças não estiverem profundamente assimiladas, as novas métodos estarão frágeis e sujeitos à regressão.	Consolidação de ganhos e produção de mais mudanças.
Negligenciar a Incorporação Sólida de Mudanças à Cultura Corporativa: a mudança é estabelecida quando se torna "a maneira de se fazer as coisas por aqui". Até que os novos comportamentos se enraízem nas normas sociais e valores comuns, estão sujeitos à deterioração tão logo pressões associadas ao processo sejam removidas.	Estabelecimento de novos métodos na cultura.

O estabelecimento de uma nova cultura é etapa crucial para a concretização da mudança desejada, pois a cultura organizacional influi fortemente no comportamento humano e, por isso mesmo, quando as novas práticas criadas não são compatíveis com a cultura do grupo, podem ser frágeis e sujeitas ao retrocesso.

Para Kotter (1997), a cultura não é algo que se manipule facilmente. Ela só muda depois que se tiver alterado as ações das pessoas, depois que as novas comportamentos produzirem benefícios e depois que a conexão entre as novas ações e a melhoria do desempenho forem percebidas.

2.1.3 Cultura e Mudança

A cultura organizacional tem fundamental importância para que se possa interpretar experiências vividas, visto que o mundo é sempre um mundo cultural. O homem existe, descobre os objetos e somente depois lhes dá um sentido. Este sentido guarda a essência do objeto, formando, afinal, seu sentido natural e guarda também algo da experiência particular ou grupal do homem. Assim, aparece o sentido cultural do objeto que será dado de acordo com a experiência de cada homem ou grupo de homens, dependendo de suas vivências (BONFIM, 2003).

Neste sentido, o conhecimento da cultura organizacional torna-se fundamental para a compreensão da existência humana traduzida nas vivências que se concretizam nas experiências cotidianas.

No campo das organizações, encontramos cada vez mais autores que defendem a gestão da cultura como questão estratégica. Schein (1986) propõe que a compreensão da cultura organizacional seja parte integrante do próprio processo de administração.

Um estudo de cultura permite compreender as relações de poder, as regras não escritas, o que é tido como verdade na organização. Torna claro uma série de comportamentos aparentemente inteligíveis, permitindo um planejamento de atuação coerente com a realidade da organização.

A definição mais utilizada de cultura organizacional tem sido a de Schein (1986) que a relaciona com o padrão de premissas básicas que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu para aprender a resolver seus problemas de adaptação externa e de integração interna funcionando suficientemente bem para serem consideradas válidas e transmitidas a novos membros do grupo.

Freitas (1991) politiza o conceito de Schein (1986), considerando a cultura organizacional como um mecanismo de controle, que quer homogeneizar maneiras de pensar e viver a organização, introduzindo uma imagem positiva dela, escondo as diferenças e conflitos inerentes a um sistema antagônico e anulando a reflexão.

Fleury (1989) aponta para a necessidade de incorporar esta dimensão política no conceito de cultura, sintetizando, de certa forma, os conceitos de Schein (1986) e Freitas (1991). Assim, a autora considera que o poder é um dos aspectos inerentes à cultura. Entende-a como um conjunto de valores e supostos básicos expressos em elementos simbólicos, que têm capacidade de ordenar, atribuir significados, construir a identidade organizacional, atuando tanto como elemento de comunicação e consenso, como ocultando e instrumentalizando as relações de poder.

Fleury (1989) diz que o conceito de Schein (1986) assume os sistemas culturais apenas em sua capacidade de comunicação e expressão de uma visão consensual sobre a organização. As relações de poder e dominação, com suas contradições e sua função de legitimação da ordem vigente, deixam de ser mencionadas.

No entanto, para Schein (1986), o mais importante é que se compreenda a dinâmica da cultura, pois para o autor, assim, seremos menos confusos, irritados e ansiosos ao nos depararmos com comportamentos estranhos e irracionais das pessoas nas organizações, e teremos uma compreensão mais profunda das diferenças dos grupos e pessoas e do porque é tão difícil mudá-las.

Segundo Bowditch e Buono (1992, p. 182), a cultura pode ser classificada em objetiva e subjetiva. A segunda refere-se aos padrões compartilhados de crenças, suposições e expectativas dos seus integrantes, e a maneira característica do grupo perceber o ambiente da organização e seus valores, normas e papéis. Inclui heróis

organizacionais, mitos e histórias sobre a organização e sua liderança, seus tabus organizacionais, rituais e percepções. Abrange também o que pode ser chamado de cultura gerencial, os estilos e orientações de liderança, esquemas mentais e maneiras de se comportar e resolver problemas que são influenciados pelos valores defendidos pela organização.

A cultura organizacional objetiva se refere aos artefatos criados por uma organização. Ou seja: as instalações físicas, o local onde fica o escritório e até a frota de carros, posta à disposição dos executivos podem refletir os valores.

Estes elementos objetivos e subjetivos não se apresentam de maneira homogênea dentro das sociedades e das organizações. Eles aparecem em forma de subculturas organizacionais. Isso significa que existem grupos que possuem peculiaridades próprias, o que caracteriza a existência de "subculturas" (MORGAN, 1996; SMIRCH, 1993; BOWDITH e BUONO, 1992).

Freqüentemente existem diversas dentro de uma organização. Então, ao examinar as organizações sob uma perspectiva cultural é importante distinguir as culturas dominantes das diversas subculturas que possam co-existir.

A origem da cultura organizacional é, para alguns, o resultado dos atributos e ações do seu fundador (PETTIGREW, 1979; KIMBERLY, 1979; CLARK, 1972). Para Perrow (1972); Riley (1983); Martin, Sitkin e Boehm (1985); Martin (1985), constituem entidades em que os grupos lutam para realizar ou defender seus próprios objetivos.

Sob este enfoque, todos os membros da organização participam da criação da sua cultura e ela é resultado de conflitos entre uma variedade de subculturas. Assim, a criação da cultura comum vai se formando gradualmente, na medida em que diferentes crenças e valores vão sendo colocados em questão, através da solução dos conflitos gerados pelas subculturas.

Schein (1986) aponta que a formação da cultura exige que a organização tenha uma missão básica, objetivos derivados dessa missão, estruturas organizacionais que permitam a obtenção destes objetivos, um sistema de

informação e também formas de reparar os processos e estruturas que não estejam compatíveis com os objetivos.

Nesta dinâmica, as culturas organizacionais mudam, pois são parte integrante do processo de aprendizado do grupo, gerado pelo enfrentamento das mudanças no ambiente externo e pela realização dos esforços internos de integração.

A mudança cultural ocorre, então, como resultado de um processo de aprendizagem pessoal e grupal complexo que é somente parcialmente influenciado pelo comportamento das lideranças. Fatores relacionados à capacidade humana de mudar, a própria natureza e condição humanas não podem esquecer, pois influenciam direta e fortemente a vida das pessoas nas organizações.

2.2 Teorias das Mudanças Humanas

As relações que envolvem os seres humanos em processos de mudança e suas conseqüências para a própria vida, exigem que se busque alcançar alguma compreensão do que seja este ser humano e como se expressa ao longo dos anos no seu cotidiano vivenciado.

Muitas são as perspectivas através das quais se pode abordar a questão do homem. Durante longo tempo as necessidades humanas foram explicadas através de mitos. A experiência humana ainda não havia observado o conceito de indivíduo, e os homens se entendiam como parte do destino coletivo da família, grupo ou cidade. A compreensão mítica considerava a existência humana como naturalmente vinculada às circunstâncias. Com o aparecimento do *logos*, a idéia mítica de destino passou a ser o questionamento da essência do homem (CUNHA, 1992).

No antigo oriente as civilizações eram dominadas pelo espírito do pessimismo, fundado na fatalidade. A felicidade estava em não desejar, em não ter vontade para fugir dos padecimentos a que se sujeitavam todos que desejavam algo do mundo, uma forma de, pela negação, ter paz, ser feliz.

A civilização grega passou a apresentar uma nova valorização do homem. O homem grego acredita que o sucesso depende do capricho dos deuses; ao homem

cade o esforço. Existe nele um sentido de dignidade e de nobreza na concepção de homem.

O desejo de conhecer os princípios universais é o mesmo desejo de ser livre que, assim, liberta o homem do imediato e lhe dá a experiência de liberdade na medida em que consegue compreender a realidade, consciente da sua posição no universo. O sentido de dignidade e culto à liberdade são os principais responsáveis pelo desenvolvimento da filosofia grega (MENDONÇA, 1991).

Os primeiros filósofos gregos fizeram da natureza seu primeiro objeto de investigação, desafiando os mitos em que se baseava a religião praticada na *polis*.

Uma classe de sábios, chamados sofistas, buscava explicar os problemas cotidianos e sua preocupação fundamental não era com a ordem natural do mundo, mas com a ordem natural da vida do homem, em sua comunidade. Nesse momento, surge a filosofia de Sócrates que interfere no modo de pensar ocidental.

Para Sócrates, o problema fundamental da filosofia é o problema do homem, que deveria ser formulado como o problema do bem e do mal, do justo e do injusto. Platão, continuador de Sócrates, aceita que a filosofia começa com o problema do homem, mas o concebe como determinado pelos diversos processos que o inscrevem como parte de sua comunidade. Assim, Platão desenvolve uma filosofia política, visudizando as relações entre os homens em "A República", num esforço de democracia – modo de exercício de um poder social.

Conforme Cunha (1992), em Platão a essência do homem resulta da combinação das vontades fundamentais, desejos e inclinações eróticas e dos instintos da vida vegetativa. Já em Aristóteles, a essência do homem resulta da combinação da aptidão da fala racional. Com o pensamento político moderno, sobretudo com Hobbes, Locke e Rousseau, a idéia clássica da essência humana sofreu mudanças, culminando no conceito de natureza humana.

Aristóteles, discípulo de Platão, faz uma síntese das concepções de homem de Sócrates e de Platão, dizendo que, antes de ser possuidor de uma alma, o homem é um animal, embora dotado de uma característica essencial – ele fala; por isso, só pode viver na comunidade de seus interlocutores que vivem na *polis*. Na definição de

Aristóteles, o homem é um animal social e, portanto, um animal político, no sentido de que só pode viver na *polis*.

Mais tarde, modificações políticas na Grécia levaram a uma centralização administrativa, e um espírito de passividade começou a dominar. As preocupações voltaram-se para o culto religioso ou para a vida prática, perdendo a visão de conjunto. Desta forma, inicia a decadência da civilização grega (MENDONÇA, 1991).

Um novo rumo é tomado pela história. A civilização romana, que foi a civilização do Direito, tinha suas primeiras povoações constituídas de lavradores e, ao lado disso, um forte sentimento de família ligado à autoridade e à colaboração. Com tais características, o homem romano desenvolveu um espírito de justiça e equidade, de onde surgiu o Direito Romano.

No entanto, a vida da cidade foi conduzindo o homem romano a uma flexibilização do caráter, que o levou à degradação. A humanidade estava em questão. Naquele momento, o cristianismo surge como resposta a esta crise. O homem obediente aspira ao melhor. Acentuava-se a preocupação com a salvação dos homens, deslocando a atenção da idéia de Deus para a idéia do homem, passando o homem a cultuar sua própria força, seu valor e seu esforço (MENDONÇA, 1991).

Com a decadência da civilização grega e a consolidação do Império Romano, a concepção de homem que só se realiza na *polis* foi sendo substituída por outra em que as relações são constituídas por relações de poder e desigualdade. Em lugar de *polis*, Roma possui *societas* e refletem concepções diferentes da ordem social.

A *societas* é regulada por leis próprias, o que significa, em sentido amplo, ter "propriedade privada". Assim, o espaço público resulta de associações negociadas entre os espaços privados, o que serve de base para a formulação da idéia de contrato social, de Hobbes, Locke e Rousseau.

O poder legitimado pelo contrato social foi apresentado como a solução moderna para o problema da sociabilidade do homem. Com o contrato social, os indivíduos renunciam à parcela do seu poder próprio em favor do poder soberano do Estado, que o exerce em nome de todos e do interesse geral.

Segundo Hobbes (2000), o homem em estado natural, como nasce, é fundamentalmente egoísta, usa a razão utilitária para satisfazer seu prazer individual. Portanto, os homens em estado de natureza apenas visam à satisfação egoísta de suas necessidades.

Já para Rousseau (1997), o homem nasce naturalmente bom, mas a civilização o corrompe. Ou seja, a natureza é boa e o homem é naturalmente bom: é a sociedade civilizada que afasta o homem da sua natureza. Assim, o conceito de natureza humana vem sendo firmado até hoje, e muitas áreas do conhecimento, como a Psicologia e a Antropologia, têm tomado como objeto de estudo a "natureza humana".

Segundo Mendonça (1991), o Renascimento surge como reação ao sobrenatural, estabelecendo a confiança nas forças da natureza do homem. Neste sentido, o racionalismo, que dava a idéia de que a razão humana tinha poderes ilimitados, e a perspectiva de que era possível multiplicar pela máquina a força do trabalho humano criam o mito da produção e da ciência infinita. É o homem a medida de todas as coisas. Os valores seriam julgados pela produção, valendo o homem por aquilo que produz. Desta forma, a máquina não serve como instrumento a seu serviço, mas o homem passa a conceber-se como máquina, desconsiderando outros valores essenciais à vida humana.

Assim, "os homens deixaram de ser interessados para serem interesseiros" (MENDONÇA, 1991, p. 113). Não buscavam mais o sentido da própria vida, perderam a consciência da sua existência: o imediatismo e o lucro passaram a dominar o mundo. Diferentemente do que é estabelecido, agora não mais é o homem a medida de todas as coisas, senão que as coisas dão a medida do homem.

Como protesto a esta visão interessada nasce o movimento existencialista. Embora não seja a solução para a vida do homem, é válido enquanto reação aos quadros artificiais que limitam a existência humana e a reduzem a sua atividade prática. Verifica-se que a vida que o homem moderno construiu para ele mesmo o sufoca; ele se isola e se defende. Na disputa cotidiana em que vive, está sempre insatisfeito consigo.

As sociedades expressam também esta mesma insatisfação nas suas revoluções internas, divisão dos povos e nacionalismos extremos. Estes sinais parecem mostrar que o homem não encaminhara convenientemente sua vida, demonstrando desorientação, que se verifica nas conseqüências reveladas. Duas grandes guerras mundiais, doenças sempre novas e incuráveis e, miséria e violência desmascaram o poder do homem sobre si próprio.

Conforme Mendonça (1991), tudo isto obriga o retorno ao discernimento a respeito do que é o homem, e do que deve ser o homem. Este deve saber que não nasce completo e acabado, mas se educa a cada instante e aprende até morrer. A luta do homem é a luta consigo mesmo, pelo desejo de perfeição, ou, pelo menos, de superação.

Na concepção sociológica de homem de Karl Marx, a natureza humana não é estática e imutável, mas os próprios sentidos do homem são educados culturalmente. Para Marx, a essência do homem é a totalidade das suas condições sociais de desenvolvimento. Neste momento, em lugar do conceito de natureza humana, começa a nascer o conceito de condição humana, em que ser humano não decorre apenas de uma natureza impetuosa, já previamente dada, mas de uma condição que o contexto histórico propõe (CUNHA, 1992).

A grande maioria dos pensadores contemporâneos fala com muito mais facilidade da condição humana do que da sua natureza. Por condição, entendem o conjunto de limites e possibilidades *a priori*, que esboçam a situação do homem no Universo. Estes limites têm uma face objetiva e outra subjetiva. Objetiva, porque se encontram em todo o lado e, em todo o lado, são reconhecíveis; subjetiva, porque são vividos, ao modo de ser de cada um. Todos os projetos humanos e o próprio homem, enquanto projeto, surge como uma tentativa para transpor, fazer recuar, negar ou acomodar-se a estes limites. Conseqüentemente, todo projeto, mesmo que individual, tem valor universal. No entanto, esta universalidade não é dada, é construída (SARTRE, 1970).

Heidegger buscou resolver os dualismos característicos da metafísica clássica, entre corpo/alma, essência/existência – fundamento da discussão entre natureza e condição humana. "Ser" para Heidegger, na visão de Sartre, é fazer -se ser.

Para Ricoeur (1976), a filosofia tem a vocação de esclarecer através de noções, a existência humana. Desse modo ela é primordialmente hermenêutica, interpretação dos sentidos que realizam na história a sedimentação de uma vida.

Portanto, torna-se de fundamental importância a compreensão destas concepções acerca da natureza humana no ambiente organizacional, para que seja possível o entendimento das diversas manifestações dos homens em suas relações, dentro das organizações.

No final do século XIX e início do século XX, as novas relações de trabalho e a nova estrutura produtiva fazem surgir questões até então não abordadas no âmbito das organizações. Estes primeiros estudos vieram a compor a chamada Teoria Geral da Administração.

Com isso, os modelos de homem expressam as concepções sobre o que move o homem na sociedade e nas organizações, e também sua relação com o trabalho e com os outros homens (OLIVEIRA, 1995).

2.2.1 Concepções da Natureza Humana nas Organizações

O universo organizacional é um dos campos férteis para um estudo das concepções de racionalidade e natureza humana. Esse sistema social, em todos os tempos, sofre influências das visões de homem e de mundo que existem na sociedade.

Oliveira (1995) apresenta algumas abordagens teóricas das concepções de homem que, ao longo do tempo, foram sendo traduzidas no mundo organizacional:

1. **Homo Economicus:** nessa perspectiva, a organização é vista como uma máquina, onde o ser humano é apenas parte dela. Sem quaisquer outros motivos, age movido pelo dinheiro, que vai satisfazer suas necessidades de sobrevivência.
2. **Homo Social e Homo Administrativo:** este modelo de homem, adotado pelas organizações embasa-se na visão que McGregor denominou de "Teoria X".

Segundo esta concepção, o homem possui aversão inerente ao trabalho que, apesar de necessário, é evitado sempre que possível. Dentro dessa perspectiva, a maioria das pessoas prefere ser dirigida e evitar qualquer comprometimento. Assim, devido à importância secundária que o trabalho tem para as pessoas, os dirigentes e administradores devem coagir os empregados ou motivá-los com salários. Este modelo de homem prevaleceu e nele se estruturou toda a teoria motivacional dentro das organizações.

Visto desta maneira, o homem é reduzido. Sua racionalidade é fragmentada e usada apenas na sua parte mais conveniente. Essa racionalidade utilizada pelas “modernas organizações” passou a ser enfatizada a partir da Revolução Industrial, em que uma filosofia utilitária abriu espaço para uma prática do mesmo sentido, levando a uma visão distorcida do homem e da sociedade como um todo.

3. **Homo Organizacional:** possui personalidade flexível, possui tolerância às frustrações, tem capacidade de adiar as recompensas e desejos permanentes de realização. Ele se conforma e se adapta à lógica de vida nas organizações. Existe uma prevalência da razão funcional sobre a razão substantiva. Essa ideia reforça o ser humano como reativo a prêmios e incentivos da organização.
4. **Homo Funcional:** a organização é entendida como um sistema em que as pessoas são vistas desempenhando papéis. O papel desempenhado é mais importante do que o ser humano. Os interesses individuais são irrelevantes. O homem é despersonalizado como pessoa e é compreendido como um instrumento da organização.

Ramos (2001) diz que, em toda a história do estudo da Administração, os teóricos e profissionais fizeram suposições acéticas sobre a natureza do homem. Para o autor, existe uma racionalidade que nada tem a ver com o comportamento administrativo. A racionalidade substantiva é um atributo intrínseco do indivíduo como criatura de razão, não se relacionando com coordenação de meios e fins do ponto de vista de eficiência. Ela deriva de imperativos iminentes à razão em si, impedindo a obediência cega a requisitos de eficiência.

Filósofos e teóricos das organizações já falavam do caráter total da razão humana. Alguns, tais como Mannheim e Weber, foram muito bem explorados por Ramos em suas obras.

Para Ramos (1983), os modelos de homem reativo e operacional não mais comportam o atual estado de coisas. Nesse sentido, imagina-se que a organização deva conceber o homem na sua totalidade e não de forma parcial, como bem colocaram Katz e Kahn (1987).

Conforme Weber (1982), a racionalidade funcional estaria baseada na expectativa de resultados, atendendo a fins planejados, enquanto a racionalidade substancial não estaria vinculada à obtenção de qualquer resultado utilitário. Assim, o autor descreve as organizações burocráticas como centradas na racionalidade funcional e não substancial, uma vez que elas constituem unidades sociais intencionalmente construídas, que visam o alcance de fins planejados.

Mannheim (1950) aprofunda a definição dos conceitos de racionalidade funcional e racionalidade substancial de Weber. Para o autor, a racionalidade funcional é constituída por atos que devem relacionar-se uns aos outros, visando o alcance de um objetivo pré-definido. Já a racionalidade substancial é um ato de pensamento que revela percepções inteligentes das inter-relações de acontecimentos, numa situação determinada, sendo o discernir da vida humana ética.

Simon (1983), por sua vez, conceituou a racionalidade no que diz respeito ao processo de tomada de decisão nas organizações. O autor salienta que, embora as organizações busquem sempre um comportamento racional ótimo por parte dos funcionários em relação ao processo de tomada de decisão, não conseguem obtê-lo, pois há limites na racionalidade humana, ou seja, são condicionados por hábitos e reflexos que não pertencem ao domínio de seu consciente e por valores e motivações pessoais que podem influenciar no processo decisório. Assim, as decisões administrativas estariam sujeitas aos limites da racionalidade humana, não devendo ser controladas no sentido de estarem corretas ou não e sim no sentido de estarem compatíveis ou não com os fins determinados pela organização.

Simon (1983), em sua análise da ação gerencial e do processo de tomada de decisão, prioriza a racionalidade funcional em detrimento da racionalidade

substancial, desconsiderando a existência de um conflito permanente entre interesses de emancipação e autonomia das pessoas e os interesses organizacionais de controle da conduta humana em relação ao alcance dos objetivos pré-determinados.

Ramos (1983) e Etzioni (1989) criticam as posições de Simon, dizendo que o principal centro dos estudos deste é a organização formal, o comportamento racional, a procura do instrumento da organização mais capaz de facilitar a realização de determinados objetivos e questionam a validade científica das teorias organizacionais exclusivamente baseadas na razão moderna. Ramos (1989) alerta que ao determinar-se a ação racional, mais particularmente a ação racional fundacional como característica básica das organizações, os estudiosos aproximam-se dos economistas clássicos, que consideravam a natureza humana como somente econômica.

A tensão entre a racionalidade substantiva e a racionalidade fundacional pode ser enfrentada, segundo Ramos (1983), através do modelo de homem "parentético". O termo "parentético" deriva da noção de Husserl de colocar "entre parênteses", fazendo uma distinção entre a atitude natural e a atitude crítica. "Natural" é a atitude do homem ajustado, despreocupado com a razão substantiva, já a atitude "crítica", suspende ou põe "entre parênteses" a crença no mundo comum, permitindo ao indivíduo atingir um nível de reflexão conceitual e liberdade.

Para Ramos (1983), a distinção entre a racionalidade fundacional e a racionalidade substantiva é fundamental para a compreensão da ação gerencial. Para o autor, a análise do trabalho do gerente deve ser entendida à luz da dicotomia entre "ética da responsabilidade" e "ética da convicção". A ética da responsabilidade corresponde à ação racional referida a fins. Seu critério básico é a racionalidade fundacional ou "pragmática". A ética da convicção ou do valor está implícita em toda a ação referida a valores.

Assim, a racionalidade substantiva manifesta-se nos seus valores pela utilização do senso ético, tratando do desenvolvimento humano, da consciência e emancipação humana. Por outro lado, a racionalidade instrumental refere-se à eficiência com que se atinge fins, fundada no cálculo e na relação custo/benefício,

norteada pelo comportamento das pessoas que se guiam pelas leis do mercado, caracterizado pelo utilitarismo.

Incluindo a racionalidade substantiva na concepção humana, o homem deixa de ser psicologicamente enquadrado como aqueles indivíduos que se comportam de acordo com os modelos reativo e operacional. O homem "parentético" possui uma consciência crítica profundamente envolvida a respeito de valores presentes no seu dia-a-dia. Não aceita criticamente padrões de desempenho, e é um reflexo de concepções sociais, encontrando-se pronto para avaliar a vida humana diária. Procura sempre maximizar a compreensão da vida, o que o torna capaz de separar a si mesmo de seu ambiente interno e externo (RAMOS, 1984).

No entanto, é possível dizer que a racionalidade instrumental, no sentido reducionista, está em declínio, passando a dar lugar à racionalidade em sentido pleno.

Para isso, torna-se imprescindível o abandono da lógica causal simples e o favorecimento do pensamento sistêmico, originando modelos mentais mais complexos, aumentando a capacidade do homem de refletir sobre si mesmo e sobre suas ações. É esta capacidade de reflexão, de auto-observação e de avaliação da própria situação que permite ao homem preparar-se para enfrentar novos acontecimentos, situações imprevisíveis e mudanças constantes.

Não se quer dizer, contudo, que a razão funcional deva deixar de existir. Tampouco se pretende atribuir ao homem um caráter totalmente bom como pressupunha a Teoria Y. Mas considera-se que a abordagem tradicional retrata uma visão incompleta, que não atribui o caráter total da razão humana. Sua prevalência pressupõe uma utilização desequilibrada da racionalidade humana, tanto em termos pessoais quanto sociais.

2.3 Fenomenologia da Mudança Pessoal

As rápidas e constantes mudanças ambientais têm gerado grande efeito na vida das pessoas e das organizações. Mudanças estruturais, tecnológicas e pessoais

têm ocorrido, como consequência e resposta às pressões do ambiente. Muitos autores têm demonstrado sua abrangência através dos efeitos sociais, econômicos, políticos e psicológicos que acarretam na realização do trabalho (GONÇALVES e GOMES, 1993).

As mudanças estruturais e tecnológicas têm tido destaque, nos últimos anos, ficando a análise das mudanças pessoais bastante restrita aos estudos de resistência à mudança.

A mudança pessoal tem caráter complexo, pois se relaciona com os aspectos privados e pessoais de um indivíduo. Pode ser o resultado de uma situação de vida, circunstâncias ou eventos que tenham poder e impacto significativo para gerar mudança (KATZ, 1987).

Um estudo analisou experiências de mudança pessoal e identificou vários fatores como unidades de significado desencadeantes da mudança. Os medos, a falha, a tristeza, a solidão, a perda, a dor, o desânimo, o conflito, a ameaça da perda de identidade, a escolha e a culpa, a dúvida e a confiança, a raiva, a transcendência, as estruturas da experiência, a excitação, o significado dos outros e a responsabilidade, aparecem como situações típicas geradoras de mudança pessoal (KATZ, 1987).

Grande parte destas situações é experimentada pelas pessoas e, é claro, pelos gerentes nos processos de mudança organizacional, o que indica a estreita relação entre mudança organizacional e mudança pessoal.

A mudança organizacional tem implicações diretas no desenvolvimento individual. A chamada teoria da transição tem procurado compreender como os indivíduos respondem à mudança ambiental (NORTIER, 1995; STUART, 1995, 1996). Ela está principalmente interessada em identificar a dinâmica psicológica interna que emerge, quando um indivíduo sai de um estado relativamente estável ou estilo de vida para outro (ADAMS, HAYES e HOPSON, 1976).

A perspectiva da transição foi introduzida dentro do contexto organizacional com a intenção de entender a mudança individual, por ser ela um elemento chave para a sobrevivência e competitividade organizacional, num contexto de rápidas mudanças ambientais.

A teoria da transição foi proposta para analisar como a mudança afeta os indivíduos. Ela constrói a noção de mudança e transição como duas dinâmicas paralelas: considera a mudança externa ao indivíduo e a transição, interna ao indivíduo. Assim, mudança organizacional e mudança pessoal estão intimamente ligadas, o que indica que sem uma mudança pessoal satisfatória, através de uma transição, os esforços de mudança organizacional tendem a fracassar (BRIDGES, 1986).

O modelo do processo de transição foi desenvolvido através de um estudo observacional e qualitativo que coletou dados com 1500 gerentes que passaram por transições em organizações nos EUA, Canadá e Europa. O modelo apresenta o processo de transição em cinco estágios: os indivíduos em transição passam por fases de equilíbrio, separação, crise, renascimento e novamente equilíbrio (NORTIER, 1995).

1. O equilíbrio representa estágios de relativa estabilidade organizacional no qual os gerentes operam com padrões de trabalho, com formas de pensar e métodos de decisão familiares, a confirmação positiva de métodos cognitivos e operacionais, através da prática, criam a crença que comportamentos reflexivos garantem o sucesso gerencial e organizacional.
2. Na fase de separação, a mudança emerge no ambiente externo, porém não é notada pelos gerentes, ou é percebida mas é considerada irrelevante. Os indivíduos comportam-se de forma reativa e continuam a agir de forma familiar, mas dedinando com os resultados de sucesso. Esta experiência gera incompreensão e insegurança nos indivíduos.
3. No estágio de crise, os gerentes percebem que não estão operando em estado de equilíbrio. Esta percepção leva a um estado de confusão e, ao mesmo tempo, de consciência de ter que pensar e agir de uma nova maneira, e não saber como. Neste estágio os gerentes vivenciam variados graus de "perda de significado".
4. Quando começam a entender a crise como uma oportunidade para transformar a mudança em maneira habitual de pensar e agir, começam a perceber que são capazes de aprender a operar de novas maneiras no ambiente. Este aspecto é

essencial, pois leva ao renascimento pela descoberta de que um novo equilíbrio e um novo futuro poderão surgir. Neste estágio o indivíduo está consciente da possibilidade de falhar, o que é inerente aos processos de mudança e, é levado pela vontade de redescobrir novas maneiras de atuar com sucesso. Esta fase é um importante estágio para o processo de aprendizagem, pois o indivíduo ainda precisa adquirir novas maneiras de raciocinar e agir. O caos anteriormente percebido passa a significar diferente ordem. Novas arengas serão construídas, o que será fundamental na próxima fase de equilíbrio.

5. Gradualmente, os indivíduos sentem que estão familiarizados com o ambiente modificado. Estão prontos para consolidar os novos pontos de referência que emergem do renascimento e começam a considerar a mudança como finalizada. Neste ponto, eles conseguiram realizar a mudança e referir-se-ão a ela como evento passado e representando a transição como período positivo de crescimento e maturidade.

Muitas destas reações ou estágios de mudança podem ser compreendidos, tendo em vista os efeitos individuais que causam (GONÇALVES e GOMES, 1993). Os impactos considerados negativos são, muitas vezes, enfrentados pelas organizações com o treinamento de pessoal, porém, para Pava *apud* Gonçalves e Gomes (1993), o problema é de aprendizado e não de treinamento.

Muitas são as perspectivas que existem sobre a mudança, porém uma das discussões mais atuais é a de que ela é um processo que envolve aprendizagem (MACDUFF *apud* IMEL, 2000). A literatura descreve mudança e aprendizagem como processos associados, sugerindo que esta última é parte fundamental do processo de mudança (IMEL, 2000).

Recentes estudos de aprendizagem gerencial evidenciaram que os trabalhos realizados neste campo enfatizam a importância dos aspectos informais, das experiências e do contexto social no processo de aprendizagem, concluindo que os principais fatores que a influenciam são as experiências, os relacionamentos, o treinamento e a educação (SILVA, 2000; MORAES, 2000).

Saltentando o papel das experiências vividas na aprendizagem gerencial e nas mudanças organizacionais, Lowy, Kelleher e Firestone (1986) conduzem que a aprendizagem e as mudanças ocorrem por meio das experiências vivenciadas, associando o grau de aprendizagem ao tipo de experiências vividas pelos gerentes.

2.3.1 Experiência Vivida

A experiência refere-se ao conhecimento implícito, intuição e diálogo interno, pensamentos, sentimentos e sensações corporais, ou seja, é a totalidade do que ocorre dentro de uma pessoa (KATZ, 1987).

A experiência vivida designa uma vida presente que, segundo o significado que lhe é dado, forma uma unidade. O significado é o modo como a pessoa compreende, interpreta, atribui valor aos fatos que vivencia em seu cotidiano (SOLYMOS, 1997).

A experiência vivida é o ponto de partida e de chegada da pesquisa fenomenológica, buscando transformá-la em expressão textual da sua essência, de tal modo que o efeito do texto seja imediatamente um reviver reflexivo e uma apropriação reflexiva de algo significativo (VAN MANEN, 1990).

Barros e Lehfeld (1986, p. 46) apresentam uma interpretação do conhecimento proveniente das experiências vividas. Para elas é através do conhecimento que o homem se adapta, interpreta e assimila o mundo exterior e interior. A percepção faz a mediação entre a atividade cognitiva, que é razoavelmente organizada, e o caos operante do mundo dos sentidos. As autoras vinculam a existência do conhecimento à condição de explicação da experiência vivida e a solução de problemas ao dizerem que "o conhecimento existe quando a pessoa ultrapassa o 'dado' vivido, explicando-o" e "o conhecimento e/ou o ato de conhecer existe como forma de solução de problemas próprios e comuns à vida."

A experiência vivida tem uma estrutura temporal: não pode ser apreendida na sua manifestação imediata mas somente reflexivamente como presença passada. A apropriação do seu significado é sempre de algo passado que não pode ser

compreendido na sua totalidade, pois implica a totalidade da vida. O exame de interpretação da experiência vivida tem esta característica metódica de relacionar o particular com o universal, a parte com o todo (VAN MANEN, 1990).

Segundo Dewey (1938), os significados e implicações das experiências devem ser interpretados como resultantes de elementos e mecanismos internos e externos que estão em contínuo processo de interação. Assim, cada experiência vivida transforma-se em força motora, cujo valor deve ser entendido de forma retrospectiva, já que experiências recentes estão calcadas nas anteriores; prospectiva, uma vez que experiências prévias sustentam as que as sucedem.

As experiências passadas e recentes interligam-se, estabelecendo uma relação qualitativa resgatável pela retrospectiva (DILTHEY, 1985), pois experienciamos o mundo pela participação e, depois, pela reflexão.

Para Richter (1999), é o conjunto das experiências do dia-a-dia dos gerentes que os leva a mudanças de consciência ou a novas idéias a respeito da realidade do trabalho e de sua ação. Assim, é na vida diária e no trabalho nas organizações que as pessoas criam o conhecimento, negociando significados, ações e artefatos materiais (GHERARDI, NICOLINI e ODELLA, 1998).

Conforme Kolb (1978), a aprendizagem ocorre num ciclo onde a experiência concreta é seguida pela observação e reflexão, que encaminham a formação de conceitos abstratos e generalizações, que resultam em hipóteses a serem testadas em ações futuras que levam a novas experiências. Assim, a aprendizagem é considerada uma mudança resultante da experiência (BUNNING, 1997).

Na busca de compreensão das experiências vividas, muitos estudos têm sustentado trabalhos no campo da educação e no campo da saúde. Utilizando a fenomenologia hermenêutica, conforme van Manen (1990), Diekelmann (2001) descreveu a narrativa pedagógica, que emerge das experiências vividas de estudantes, professores e clínicos no estudo da enfermagem.

Shin (2000) buscou, através de um estudo fenomenológico, compreender os significados da experiência de aprendizagem de estudantes de enfermagem coreanos. As experiências vividas na aprendizagem clínica que emergiram desta

pesquisa foram descritas e forneceram importantes resultados para a faculdade de enfermagem e para os estudantes envolvidos.

Hilton (2002) utilizou a abordagem fenomenológica hermenêutica de van Manen (1990) para compreender o significado da experiência vivida de mulheres que sofreram derrame cerebral, e Yamada e Holmes (1998) estudaram a experiência vivida de pacientes que sofreram infarto do miocárdio com relação a um Programa Educativo para doentes pós-infarto a respeito da doença.

Anderson, Kohler e Letiecq (2002) pesquisaram pais de baixa renda, participantes de um Programa de Paternidade Responsável em uma grande área urbana. Foi utilizada a abordagem fenomenológica hermenêutica para: a) documentar as memórias dos participantes de quando se tornaram pais; b) revelar suas percepções a respeito dos benefícios e barreiras relacionados ao Programa; c) compartilhar sugestões para melhoria do Programa.

Lundqvist, Nilstun e Dykes (2002) pesquisaram, através da abordagem fenomenológica hermenêutica, a experiência vivida de mulheres que enfrentaram a ameaça de perder seus filhos recém-nascidos e depois a experiência da perda do filho.

Mullaney (2000) estudou mulheres com depressão que relataram suas experiências durante terapia, utilizando o método fenomenológico para a análise dos transcritos.

Minick *et al.* (1998) exploraram a percepção de enfermeiras com relação a grupos de pessoas sem teto e descreveram suas experiências vividas, extraídas através de entrevistas em profundidade.

Nas revisões realizadas, foi encontrada uma tese que trata da experiência de mulheres que atuam na média e alta gerência de empresas nos EUA. A pesquisa utiliza o *Concept Mapping Software*, para desenvolver um mapa conceitual e focalizando, principalmente, questões de gênero (SCHUCK, 2002).

Além do estudo de Schuck (2002), vários outros trabalhos que analisam experiências de mulheres em posição gerencial e em situação de sucessão em empresas familiares, foram encontrados (DAVIDSON e COOPER, 1984; UPTON e

SEXTON, 1987; SALGANICOFF, 1990; BELLE, 1993; BERNHOEFT e CORTONI, 1993; CALAS e SMIRICH, 1996; KRIDES e ROSS, 1997; BARBIERI, 1997; COLE, 1997; CURIMBABA, 2002). No entanto, nenhum deles aborda o tema sob a ótica das suas experiências vividas, conforme a perspectiva de van Manen.

Outro trabalho encontrado na literatura teve como objetivo compreender o significado dos valores pessoais e de trabalho de gerentes de duas empresas do setor público no Canadá. Os resultados foram mensurados usando um procedimento que mede a lógica associativa dos indivíduos, ou seja, seus entendimentos dos termos, apresentados aos participantes em um questionário (MAJOR *et al.*, 1994).

Simpson e Thorpe (1997) redizaram um estudo de caso com o propósito de construir uma descrição das estruturas de significado da decisão dos gerentes de adotar a estratégia de expansão internacional de vendas no varejo. O objetivo foi determinar a estrutura temática pela análise da experiência vivida de gerentes de venda a varejo que já implementaram a estratégia de expansão internacional. Utilizaram para isso a metodologia qualitativa da entrevista fenomenológica.

Embora este estudo tenha utilizado a abordagem da experiência vivida, diferencia-se desta tese quanto ao fenômeno estudado e quanto aos procedimentos metodológicos adotados.

A única referência encontrada que utiliza a abordagem de van Manen (1990) no campo dos estudos gerenciais, é a pesquisa de Meinicke (2003). A pesquisadora buscou saber como os gerentes de uma empresa multinacional brasileira, sediada em Santa Catarina, vivenciaram o medo no desempenho de suas funções. A pesquisa apresenta o medo como uma emoção básica, desafiadora, decorrente da tomada de consciência de um perigo real ou imaginário. As experiências vividas pelos sujeitos participantes do estudo evidenciaram o medo de diferentes maneiras. No entanto, surgiu, em todos os entrevistados na pesquisa, como uma antecipação do futuro, um produto da imaginação.

Nesta tese, considera-se a experiência vivida de gerentes e seus significados, compreendendo suas vidas dentro do contexto da mudança organizacional.

Nenhum outro estudo semelhante foi encontrado na literatura, indicando que o presente trabalho abre caminho para uma nova forma de investigação, que busca interpretar experiências vividas, a partir do significado a elas atribuídas pelos sujeitos envolvidos, com relação a processos de mudança organizacional.

3 CAMINHO METODOLÓGICO

3.1 Fundamentos Epistemológicos

A reflexão sobre os fundamentos, a validade e os limites do conhecimento científico transformou-se num dos ramos essenciais da Filosofia, a partir do século XVII. Este estudo é chamado Epistemologia, ou Teoria do Conhecimento.

A Epistemologia pode ser definida como uma reflexão filosófica, com o objetivo de estudar as origens, os fundamentos, a extensão e o valor do conhecimento. Interessa-se pelos métodos, objetos e formas de pensamento próprios da ciência, levando à discussão sobre a forma como nossos conhecimentos são construídos. Segundo Runes (1968, p. 94), Epistemologia é "o ramo da Filosofia que investiga a origem, a estrutura, os métodos e a validade do conhecimento."

Então, quando se inicia qualquer discussão a respeito de ciência, pesquisa científica, metodologia e métodos de pesquisa, necessariamente ingressa-se no âmbito próprio do questionamento e compreensão dos fundamentos epistemológicos.

Seu pressuposto, como disciplina filosófica, é que a condição fundamental do conhecimento surge a partir da racionalidade e da historicidade, originando duas posições epistemológicas antagônicas: o paradigma analítico e o histórico, ligados ao elemento racional e histórico, respectivamente (BOMBASSARO, 1993, p. 9).

A “teoria analítica da ciência” ou “filosofia analítica da ciência” foi predominante na primeira metade do século XX e sua orientação teórica é o empirismo lógico do Círculo de Viena. Para os integrantes do Círculo, a teoria da ciência é o único sentido legítimo da filosofia, só aceita como justificação das ciências positivas.

Esta visão unia os métodos da lógica com a postura empirista e positivista. Aos positivistas interessavam as relações lógicas entre os enunciados científicos, ou seja, legitimar ou justificar o conhecimento científico, estabelecendo seus fundamentos lógicos e empíricos.

O Positivismo Lógico foi o apogeu da dogmatização da ciência e também o início do seu declínio, com o surgimento de um movimento de desdogmatização da ciência, que segundo Santos (1993, p. 24), se amplia até os nossos dias. Distinguem-se três momentos deste movimento importantes. O primeiro iniciado no próprio Círculo de Viena.

Outro momento reside na reflexão da prática científica que passa a ter um sentido totalmente distinto a partir da frustração a que conduziram sucessivas tentativas para encontrar os primeiros princípios fundadores das ciências e da necessidade prática de dar resposta às questões de conceitualização e de método suscitadas pelas várias disciplinas científicas no final do século XIX.

Esta reflexão é feita por cientistas, historiadores e filósofos das ciências, interessados em conhecer as condições concretas da produção do conhecimento para melhor compreender o sentido geral do desenvolvimento científico. Este tipo de reflexão inclui nomes como o de Koyré, Bachelard, Kuhn e Feyerabend.

O terceiro momento do movimento de desdogmatização da ciência converge numa reflexão filosófica que não submete a ciência à razão, mas ao devir histórico do homem no mundo. Os pensadores mais importantes nesta vertente são Heidegger e Dewey que, apesar das diferenças, avdiam a ciência por sua contribuição para o projeto existencial da vida em sociedade. O pensamento destes filósofos está presente nas reflexões mais importantes das últimas décadas sobre as relações entre ciência e filosofia de Habermas, Gadamer e Rorty.

O conceito de paradigma dado por Kuhn impactou a discussão epistemológica, dando caráter dinâmico à ciência, abrindo espaço para a diferenciação entre duas opções epistemológicas: o paradigma quantitativo, também chamado positivista, racionalista e o paradigma qualitativo, também chamado fenomenológico e hermenêutico (BRIONES, 1997, p. 385).

As ciências naturais, ou explicativas, buscam estabelecer leis gerais para conjuntos de casos e as ciências humanas buscam a interpretação a partir da individualização dos fenômenos que estuda, tendo como objeto de conhecimento o ser humano, o que impõe um posicionamento especial para elas.

Contrários aos conceitos de explicação, aparecem diferentes conceitos de compreensão e interpretação, próprios da concepção das ciências humanas, entre eles, o de Dilthey, Schutz e Gadamer. Para Dilthey (1995), as ciências humanas mais do que explicações, buscam a compreensão dos fenômenos estudados.

Schutz (1979), pela perspectiva fenomenológica, sustenta que a compreensão é o resultado do processo de aprendizagem no qual as pessoas tomam conhecimento do mundo natural.

Mais recentemente, Gadamer (1996), através da proposta hermenêutica, entende a compreensão como a interpretação lingüística que se faz dos fenômenos, sempre expressa por intermédio da linguagem.

3.1.1 Abordagem Metodológica

A opção epistemológica feita nesta tese é a da pesquisa fenomenológica hermenêutica, conforme apresentada por van Manen (1990), no livro *Researching Lived Experience*, uma vez que, neste estudo, a principal preocupação é investigar, descrever e interpretar experiências vividas em um processo de mudança.

No sentido etimológico, o termo fenomenologia provém de duas palavras gregas, *phainomenon* e *logos*. Assim, o seu primeiro sentido é o estudo dos fenômenos. A amplitude deste sentido permite identificar a fenomenologia com a

própria investigação filosófica, uma vez que deve partir dos fenômenos de modo a conferir-lhes uma unidade de sentido (QUEIROZ, 2002).

Como escola do pensamento contemporâneo, a fenomenologia tem Franz Brentano como seu precursor, sendo, no entanto, o filósofo Husserl quem formulou suas principais abordagens, abrindo caminho para outros pensadores contemporâneos, como Heidegger, Jaspers, Sartre, Merleau-Ponty, Gadamer, dentre outros.

A fenomenologia husserliana visa encontrar as leis puras da consciência intencional, sendo a intencionalidade o modo próprio de ser da consciência, sempre expressa em ato e dirigida para determinado objeto. Por sua vez, todo objeto somente existe quando apropriado por uma consciência. "Sujeito" e "objeto" constituem dois pólos de uma mesma realidade (QUEIROZ, 2002).

Nesta perspectiva, a fenomenologia consiste em apresentar as coisas tais quais são, eliminando toda e qualquer suposição de conhecimento, a fim de apreender a consciência em seu puro caráter fenomenal. Isto é alcançado pelo processo de redução denominado *epoché*, que consiste em pôr o mundo entre parênteses, liberando assim, o puro fenômeno (QUEIROZ, 2002). Assim, a redução fenomenológica husserliana permite que a evidência se manifeste, apoiada na absoluta falta de pressupostos.

O "fenômeno", para Heidegger, é o que se manifesta em si mesmo, a volta as coisas mesmas. Define Fenomenologia como aquilo que se mostra, tal como se mostra a partir de si mesmo. Segundo Merleau-Ponty (1962), a Fenomenologia é o estudo das essências, uma filosofia que realoca as essências na existência. É a tentativa de uma descrição da nossa experiência tal como é.

Husserl propõe a volta à essência das coisas (*eidós*), pelo enfoque fenomenológico, que faz emergir a essência como uma construção resultante do ato intencional da consciência. Desta maneira, a fenomenologia exalta a interpretação do mundo que surge intencionalmente à consciência, enfatizando a experiência pura do sujeito.

Em termos gerais, a Hermenêutica pode ser descrita como a “arte da compreensão”. No século XVII, com Schleiermacher, seu foco desloca-se das regras técnicas que dirigem a interpretação de textos para as pré-condições que tornam a compreensão possível, fazendo distinção entre interpretação gramatical e técnica, sendo a primeira considerada apenas como um suporte para a última.

Schleiermacher inaugura a hermenêutica como teoria ou “tecnologia” da interpretação, especialmente com respeito aos textos bíblicos e clássicos. Dilthey avança na ideia de uma Hermenêutica aplicada ao fenômeno da História, vinculada à consciência histórica, que requer um método compreensivo, distinto do método da explicação das ciências naturais.

O horizonte da Hermenêutica amplia-se ainda mais com Heidegger. Para ele, o problema hermenêutico é essencialmente ontológico e a interpretação é o modo pelo qual a realidade aparece: um texto a ser interpretado, incluindo a própria existência da pessoa.

Assim, a concepção de hermenêutica é ampliada, incluindo as dimensões comunicativa, epistemológica e ontológica e constitui, para Gadamer (1996), um processo dialógico, que preenche a distância entre presente e passado, texto e intérprete, tendo a interpretação como meta, a fusão de horizontes, através da linguagem.

Ricoeur (1976) desenvolve conjuntamente a hermenêutica e a fenomenologia, promovendo uma hermenêutica que busca a interpretação existencial e demonstrando que a análise narrativa por meio de um processo metafórico pode abrir o mundo diante do texto.

Conforme Schleiermacher (apud VAN MANEN, 1990), a hermenêutica é teoria e prática da interpretação; necessária quando existe a possibilidade de compreender-se algo mal ou de enganar-se.

A fórmula da hermenêutica para Dilthey (apud VAN MANEN, 1990), é a experiência vivida como ponto de partida e foco da ciência humana. É a expressão como objetivação da experiência vivida e compreensão, como o momento em que a vida compreende a si mesma.

A hermenêutica como método de pesquisa baseia-se na visão ontológica de que a experiência vivida é essencialmente processo interpretativo. Para Dartigues (1992), a fenomenologia hermenêutica busca decifrar o sentido do texto da existência, não se contentando em ser descrição do que se dá, mas interrogando o dado que aparece.

A fenomenologia é um tipo de pesquisa qualitativa que examina as experiências vividas, buscando entender sua essência (BYRNE, 2001). Para van Manen (1990), a pesquisa fenomenológica é o estudo da experiência vivida, no esforço de entender profundamente a natureza ou o significado das experiências diárias, oferecendo, assim, a possibilidade de estar-se em contato mais direto com o mundo.

É a explicação do fenômeno como ele se apresenta à consciência, que não pode ser descrita diretamente. Assim como o mundo que, sem referência à consciência ou a experiência das pessoas, também não pode ser descrito diretamente. Não se pode refletir sobre a experiência vivida, enquanto ela está sendo vivenciada. Assim, a reflexão fenomenológica não é introspectiva: é retrospectiva, é a reflexão da experiência passada ou já vivenciada.

É o estudo das essências, perguntando pela verdadeira natureza do fenômeno, por aquilo que faz algo ser o que ele é, num esforço sistemático para descobrir e descrever o significado interno das estruturas das experiências vividas.

É a descrição dos significados das experiências que nós vivemos e como nós as vivemos. Estuda os significados vividos ou existenciais, com o propósito de descrever e interpretar esses significados com profundidade e riqueza.

É o estudo científico do fenômeno humano, pois seu tema de pesquisa é sempre as estruturas do significado do mundo humano vivido.

É a busca pelo sentido de ser humano, pois a pesquisa fenomenológica hermenêutica tem como objetivo último a realização da natureza humana.

A fenomenologia é a ciência do fenômeno. Com Husserl torna-se um método descritivo, que conforme van Manen (1990), esforça-se para descrever como o mundo é constituído e experimentado através das ações conscientes.

Fazer fenomenologia hermenêutica, para van Manen (1990), é esforçar-se para realizar o impossível: construir uma completa descrição interpretativa de alguns aspectos do mundo da vida e ainda estar ciente de que a vida vivida é sempre mais complexa do que qualquer explicação do significado pode revelar. É fenomenologia porque é estudo descritivo da experiência vivida, na tentativa de enriquecê-la pela descoberta do seu significado e hermenêutica, e ainda porque é o estudo interpretativo das expressões e objetivações da experiência vivida no esforço de determinar o significado nelas expresso.

A abordagem fenomenológica hermenêutica associa harmonicamente descrições retrospectivas e interpretação de experiências vividas (MERLEAU-PONTY, 1962; GADAMER, 1996; RICOUER, 1976; DILTHEY, 1985; VAN MANEN, 1990; MOUSTAKAS, 1994).

Conforme Granger apud Minayo e Sanches (1993, p. 245), a realidade social é qualitativa e os acontecimentos nos são dados em dois níveis: (1) como um vivido absoluto e único e, (2) enquanto experiência vivida em nível de forma, sobretudo da linguagem.

As experiências vividas estão impregnadas de linguagem e a experiência humana só é possível, por intermédio da linguagem, que é parte fundamental de nossa condição humana. Assim, toda a descrição fenomenológica é interpretação de texto ou hermenêutica (VAN MANEN, 1990).

A hermenêutica complementa o processo de descrição da fenomenologia, preocupando-se com a interpretação. O método hermenêutico, segundo Terra (1998, p. 24), "tem como objetivo interpretar e compreender o fenômeno em questão."

Interpretar um texto é compreender as possibilidades de existência por ele revelada (HEIDEGGER apud VAN MANEN, 1990). Ao interpretar, podemos separar nós mesmos do significado do texto. A compreensão é sempre uma interpretação, que é sempre específica, uma aplicação (GADAMER apud VAN MANEN, 1990).

Ricouer (1976) amplia a noção de texturalidade para qualquer ação ou situação humana. Interpretar uma situação social é tratá-la como um texto e então olhar para a metáfora que pode guiar o texto (VAN MANEN, 1990).

O mundo da experiência vivida é a origem e o objeto da pesquisa fenomenológica. Os “dados” da pesquisa são as próprias experiências humanas. Sendo assim, para investigar a natureza de um certo fenômeno, o melhor caminho é perguntar pelas experiências vividas por aqueles que integram o contexto estudado (VAN MANEN, 1990).

Desta forma, a realidade é construída a partir do quadro referencial dos próprios sujeitos do estudo, cabendo ao pesquisador decifrar o significado da ação humana e não apenas descrever comportamentos (QUEIROZ, 2002).

3.2 Contexto e Sujeitos do Estudo

A escolha da empresa onde trabalham os gerentes sujeitos deste estudo foi feita pela importância da Delta (nome fictício) para a região em que está sediada e por sua grande participação no mercado brasileiro e mundial, mas, sobretudo, em função das mudanças por que vem passando nos últimos anos.

A história da Delta começou em 1911, quando um jovem português desembarcou no sul do Rio Grande do Sul, aos 15 anos de idade. Alguns anos depois decidiu montar seu próprio estabelecimento. Vendia alimentos, como cereais, açúcar, café e farinha. Com muita intuição e suficiente conhecimento do mercado, conseguiu fazer com que seu empreendimento acompanhasse o crescimento da economia rio-grandense, baseada principalmente na agricultura. Os negócios prosperavam e vieram também de Portugal outros quatro integrantes da sua família.

Ao longo dos anos, o comando das atividades foi sendo transmitido às gerações seguintes. Paralelamente a este processo, a ampliação dos segmentos de atividade acelerou o amadurecimento da empresa, que acabou se transformando em um dos maiores empreendimentos brasileiros no ramo de alimentos.

Em abril de 2000 começou a operar com uma nova unidade, mais moderna e avançada planta de beneficiamento de arroz na América Latina, consolidando sua condição de maior beneficiadora de arroz no continente e de terceira maior empresa do mundo em seu segmento.

O empreendimento consolidou o padrão internacional de competitividade nas duas linhas industriais da empresa: a de grande escala de consumo e a de novos produtos.

Assim, a excelência industrial e a logística da Delta ganharam força, com reflexos positivos no mercado nacional de alimentos, liderando o mercado de arroz no Brasil.

Além de investir nos processos de produção, a Delta também procura aprimorar constantemente sua estrutura industrial. Destaca-se na produção irrigada do cereal, com seleção eletrônica de grãos e grande capacidade no beneficiamento do arroz branco. A Empresa ainda mantém grandes silos e uma completa infraestrutura para receber a colheita de produtores das regiões agrícolas gaúchas.

Investe ainda na geração e distribuição de sementes, adubos e defensivos de alto padrão de qualidade. Os produtos da divisão de insumos, que atua no segmento de adubos e fertilizantes, garantem maior rendimento aos agricultores e a excelência dos grãos que saem de suas plantações.

A Delta está classificada entre as 10 maiores fornecedoras das cadeias de supermercados brasileiras. Presente em todos os cantos do Brasil, a Empresa disponibiliza seus produtos em mais de 50 mil pontos-de-venda, distribuídos em todas as regiões do país.

Nesta tese contei com a colaboração de 9 gerentes da Empresa denominados de: Sujeito 1, Sujeito 2, Sujeito 3 e, assim sucessivamente, com idade entre 28 e 47 anos, com experiência de, no mínimo, 3 anos na função gerencial.

Sujeito 1: tem 28 anos, é nascido no sul do Rio Grande do Sul e trabalha na empresa há seis anos. É formado em Administração de Empresas, iniciou na Delta como estagiário, foi supervisor financeiro e, em 2000, assumiu função gerencial.

Sujeito 2: tem 42 anos, é natural do sul do Rio Grande do Sul, formado em Economia e especialista em Gestão Empresarial. Trabalha na empresa há 15 anos, iniciou como encarregado, tem função gerencial desde 1997.

Sujeito 3: tem 47 anos, nasceu no sul do Rio Grande do Sul. É formado em Administração de Empresas e especialista em Gestão Empresarial. Trabalha na

empresa há 26 anos. Começou como auxiliar de escritório, foi auxiliar de contabilidade, subcontador, contador e há 10 anos assumiu função gerencial.

Sujeito 4: tem 39 anos, possui especialização em Marketing e Gestão Empresarial. É natural do Rio Grande do Sul e iniciou na Delta há 7 anos, com uma função gerencial, estando na gerência atual desde 2001.

Sujeito 5: tem 33 anos, é formado em Engenharia Mecânica, está na Delta desde 1995, iniciando como engenheiro *trainee*, depois engenheiro, assumindo após, a função gerencial. É gerente desde 2000.

Sujeito 6: tem 33 anos, é natural do Rio Grande do Sul, formado em Economia. Começou na Delta há 12 anos, como *trainee*, foi supervisor comercial e depois gerente.

Sujeito 7: é natural do sul do Rio Grande do Sul, está cursando Administração e trabalha há 14 anos na Delta. Começou como auxiliar de escritório, foi auxiliar administrativo e depois gerente.

Sujeito 8: tem 39 anos, é natural do sul do Rio Grande do Sul, é formado em Engenharia Agrícola. Começou na empresa há 17 anos como estagiário, foi supervisor de produção e há 12 anos está na função gerencial, atuando inicialmente na média e, após, na alta gerência.

Sujeito 9: tem 40 anos, é natural do sul do Rio Grande do Sul, formado em Engenharia Elétrica e especialista em Administração. Iniciou na Empresa como estagiário, foi supervisor comercial, estando na função gerencial há 11 anos, atuando inicialmente na média gerência e posteriormente na alta gerência da empresa.

3.3 Abrindo Caminho

O ponto de partida para que eu pudesse realizar este estudo com gerentes da empresa Delta foi o envio de uma proposta de trabalho para a Gerência de Marketing da Empresa, encaminhada ao setor de Recursos Humanos (RH) e analisada por diretores. Após esta análise prévia, fui convidada a participar de uma reunião com

integrantes do setor de RH, para elucidar alguns pontos e justificar a importância do trabalho.

Esclarecidas as dúvidas por parte da Empresa, recebi o aceite e a indicação para começar as entrevistas com os gerentes. Os nove sujeitos participantes do estudo foram selecionados pela gerência de RH da empresa, baseada em critérios por mim apresentados, tais como: tempo de trabalho na empresa, envolvimento, comprometimento e participação na vida da empresa, aceitação e desejo de colaborar com o tipo de investigação proposta.

Desta forma, fiz uma escolha intencional que, segundo Patton (1990), favorece a investigação rica em informações e detalhes, com a intenção de entender e interpretar situações importantes. Para o autor, o rigor na seleção dos participantes envolve estudar sujeitos congruentes, com o propósito do trabalho, que produzirão dados significativos para responder às questões de estudo.

Todos os gerentes foram contactados, inicialmente, pela pessoa do setor de RH, indicada para ser o elo entre mim e os entrevistados. Ela me passava o nome do gerente, sua função e o telefone para contato.

A partir deste momento, todos os encontros foram agendados por mim e pelo entrevistado diretamente. No primeiro contato telefônico com cada um dos gerentes, expliquei sucintamente o propósito do estudo e a natureza da investigação, marcando data e hora da primeira entrevista.

3.3.1 Coletando Dados

Conforme Byrne (2001), a pesquisa qualitativa examina as experiências vividas, num esforço de entender e dar significado a elas. Isso foi feito através da coleta e análise sistemática de materiais, obtidos por meio de narrativas, usando métodos que assegurassem a credibilidade dos resultados. O material básico da investigação foi a palavra, que expressou a experiência vivida no cotidiano dos gerentes (QUEIROZ, 2002).

Este não é um estudo etnográfico, uma pesquisa observacional nem tampouco, um estudo de caso. A abordagem adotada é fenomenológica; sendo assim, as entrevistas não foram concebidas para obter informações, mas como uma oportunidade de conversação, com a finalidade de compreender os fenômenos na perspectiva do indivíduo, considerando a realidade, o que o indivíduo dela percebe (PATTON, 1990; EVANS, 1999), visto que a fenomenologia está interessada nas descrições das experiências vividas pelas pessoas, como e o que elas experimentam (PATTON, 1990 p. 71). Assim, utilizei o diálogo como método primário de coleta de material para análise, buscando conseguir acesso ao mundo secreto das experiências pessoais (TAYLOR e BOGDAN, 1984; EVANS, 1999).

Para Gadamer, apud van Manen (1990), a essência da pergunta é abrir e deixar abertas as possibilidades. Assim entendido, durante o processo de investigação, tanto eu quanto os entrevistados interagimos e influenciando-nos mutuamente (LINCOLN e GUBA, 1985).

A entrevista foi utilizada para recolher descrições na linguagem do próprio sujeito, permitindo que eu desenvolvesse intuitivamente uma idéia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspectos do mundo (BOGDAN e BIKLEN, 1998).

Como adotei a abordagem fenomenológica hermenêutica, a entrevista foi utilizada para os seguintes propósitos: (1) explorar e apropriar-me das experiências por meio de narrativa, que serviu de recurso para desenvolver rico e profundo entendimento do fenômeno humano estudado; (2) servir como meio de diálogo com o entrevistado sobre o significado de suas experiências (VAN MANEN, 1990).

As entrevistas foram realizadas para que eu pudesse descobrir coisas que não podem ser observadas diretamente, como sentimentos, pensamentos e intenções. Principalmente, em se tratando de estudar experiências vividas, já que não se pode observar comportamentos acontecidos em tempos passados (PATTON, 1990).

No início de cada entrevista deixei claro aos entrevistados os motivos, as intenções e os propósitos da investigação; garanti sigilo do nome dos interlocutores e da empresa, sendo definido o tempo, o local e o número de entrevistas programadas (TAYLOR e BOGDAN, 1984; MINAYO, 1994; TRIVIÑOS, 1992).

Segui a indicação de Seidman (1998), no que diz respeito à coleta de dados, utilizando a entrevista em profundidade. Por isso, não procurei obter respostas para questionamentos, nem testar ou avaliar hipóteses, mas busquei entender as experiências das pessoas e o significado que lhes davam.

A entrevista fenomenológica em profundidade consistiu em conduzir uma série de três entrevistas separadas com os participantes, de aproximadamente uma hora cada uma (SEIDMAN, 1998).

A primeira entrevista estabeleceu o contexto da experiência dos participantes. O principal foco foi sua história de vida e minha principal tarefa colocar a experiência dos participantes no seu contexto, solicitando, tanto quanto possível, que falassem a respeito de si mesmos.

A segunda levou os participantes a reconstruir detalhes de suas experiências dentro do contexto em que ocorreram. Solicitei que os entrevistados se concentrassem nos detalhes concretos das experiências em relação à mudança.

A terceira fase visou estimular os participantes a refletir sobre o significado de suas experiências. Ela direcionou para que fossem feitas conexões intelectuais e emocionais entre a vida e o trabalho dos entrevistados.

Cada entrevista forneceu elementos que colaboraram com o encaminhamento do encontro seguinte. Sendo assim, foi importante seguir a estrutura proposta e o senso do foco de cada entrevista, pois cada uma delas tinha uma finalidade dentro da série (SEIDMAN, 1998).

Este tipo de entrevista permitiu criar suficiente abertura para que os participantes contassem suas histórias e mantivessem o foco definido para cada uma das séries, seguindo a estrutura das entrevistas para o desenvolvimento do trabalho.

Neste caso, não se utilizou uma sequência rígida das questões previamente definidas, mas um direcionamento que foi dado pelo foco de cada uma das três entrevistas e pelos dados que dali emergiram, seguindo etapas que permitiram, a cada momento, o aprofundamento da compreensão do fenômeno, primeiro obtendo dados da história de vida dos gerentes, depois, dados a respeito de suas

experiências como gerentes e, num último momento o significado destas experiências vividas.

As entrevistas foram registradas através de gravação e anotações durante e após a mesma, buscando captar tudo o que foi dito para analisar, interpretar os comportamentos não verbais e monitorar o processo de coleta dos dados (MERRIAM, 1998).

A descrição das experiências vividas de cada sujeito foi realizada após as transcrições das entrevistas, focalizando os dados biográficos e de sua história, as experiências como gerentes e o significado destas, vividas nos processos de mudança. Estes níveis representaram, em parte, os diferentes momentos da entrevista, mas, sobretudo, a essência do fenômeno estudado, a partir das experiências vividas dos gerentes.

Conforme Seidman (1998), todo método de pesquisa possui limites e vantagens. A entrevista em profundidade permitiu entender detalhes das experiências das pessoas, a partir de seus próprios pontos de vista, sendo possível ver como seu reflexo interage com as forças que perpassam o contexto no qual elas vivem e trabalham.

3.3.2 Analisando e Interpretando os Dados

Não houve delimitação estanque entre a coleta e a interpretação das informações; ao contrário, existiu fluxo constante, em que os pressupostos básicos foram permanentemente sendo reanalisados (TRIVIÑOS, 1992).

Todo material coletado através das entrevistas foi transcrito após cada encontro. O desafio foi dar sentido aos inúmeros dados, reduzir o volume de informações e construir uma estrutura para alcançar a essência das experiências vividas (PATTON, 1999). Miles e Huberman (1994, p. 10) descrevem este mesmo desafio como "redução de dados".

A construção da essência do que os dados revelaram (PATTON, 1999) e a redução dos dados (MILES e HUBERMAN, 1994) foi alcançada na construção do texto

fenomenológico. Sua estrutura de significado foi obtida pelo entendimento do fenômeno descrito como aproximação, em termos de unidades e estruturas de significado ou temas (VAN MANEN, 1990).

Para van Manen (1990), fazer pesquisa, teorizar, é estar envolvido na construção de um texto. No entanto, este texto, para ganhar validade, precisa, segundo o autor, ser orientado, forte, rico e profundo.

Assim, busquei alcançar estas dimensões na construção do texto: 1) de forma orientada, por direcionar a investigação e a escrita, buscando a relação entre conteúdo e forma, palavra e ação, procurando não separar a teoria da vida, não sendo algo aqui e pesquisadora lá; 2) forte, tendo como meta um texto que sirva de recurso para produzir entendimentos, interpretações e formulações, e, fortalecer a compreensão da prática gerencial; 3) com riqueza, por ser concreto, buscando apreender a experiência da vida, através da descrição fenomenológica; 4) com profundidade, buscando dar significado e solidez para seu entendimento e explorando os significados para além do que é imediatamente experienciado.

Nesta tese, guiada pela abordagem de van Manen (1990), não existiu um *design* ou plano de pesquisa pré-determinado. O processo de pesquisa foi, praticamente, inseparável do processo de escrita. Os escritos foram organizados tematicamente, de acordo com a ênfase metodológica da abordagem fenomenológica hermenêutica.

Compreender o texto ou experiência vivida pela interpretação do seu significado foi um processo complexo de criação e descoberta. A formulação temática não foi um simples processo de aplicação de regras, mas um exercício de percepção de significados (VAN MANEN, 1990).

Os temas fenomenológicos ou as estruturas da experiência que emergiram foram os temas fundamentais, o foco da experiência, ou seja, o que definiu a essência da experiência de cada um dos sujeitos. Não foram objetos localizados em determinados pontos ou momentos do texto, mas a forma de perceber e compreender o fenômeno, encontrada nas transcrições de conversações gravadas, nos materiais das entrevistas e nas reflexões sobre os protocolos gerados (VAN MANEN, 1990).

Para redizer este isolamento dos aspectos temáticos do fenômeno no texto, foi utilizada, fundamentalmente, a abordagem seletiva proposta por van Manen (1990), embora, em muitos momentos tenha também utilizado as abordagens holística e detalhada, por considerar que não são excludentes, mas complementares, e perceber que a utilização conjunta de diferentes caminhos permitiria maior aproximação da essência das experiências dos gerentes.

A abordagem holística envolveu a apreensão dos significados fundamentais que emergiam no texto como um todo.

A abordagem seletiva foi usada para orientar a interpretação do texto. Isso compreendeu leitura e releitura do texto para identificar declarações marcantes e frases que revelavam a experiência vivida pelos gerentes.

A abordagem detalhada permitiu entender o que uma simples sentença ou grupo de sentenças revelava sobre o fenômeno descrito.

Neste momento do processo, alguns temas foram descartados, reagrupados e outros emergiram, fazendo nascer no andamento do próprio trabalho a estrutura do estudo, pois, como ressaltai, não existe nenhum *design* ou projeto a seguir na pesquisa fenomenológica hermenêutica (VAN MANEN, 1990).

A análise e interpretação dos dados teve início no momento em que entrei no contexto dos sujeitos, através de anotações e reflexões sobre o que estava acontecendo (MERRIAM, 1998). Este processo exigiu que abandonasse crenças e suposições anteriores para poder guiar as intervenções, *epoché* para Husserl. Esta postura de busca pela verdade permite liberar os significados encobertos no texto, dando espaço ao surgimento do *eidos*, a essência do fenômeno investigado (VAN MANEN, 1990).

O estudo procurou induzir critérios que, segundo Wise (2002), são apropriados para se avaliar a pesquisa fenomenológica: 1) confiabilidade; 2) coerência; 3) significado.

A confiabilidade foi buscada através da exposição de cada passo dado para abordar os participantes, do detalhamento da análise e interpretação das narrativas e pela documentação de todos os dados. A credibilidade foi assegurada pela

validação feita pelos sujeitos do estudo, que tiveram acesso aos transcritos de suas entrevistas, evitando que o texto fenomenológico resultante ficasse prejudicado por algo mal digitado ou mal entendido, a partir das gravações.

A coerência do texto fenomenológico foi perseguida e alcançada através do produto escrito que responde às questões de pesquisa levantadas no início da tese.

Possui significado, pois foi fiel às experiências vivenciadas. As experiências relatadas são reais e nasceram das vivências e práticas dos gerentes, e suas falas foram editadas somente na medida do necessário, para manter a unidade da narrativa e da leitura, bem como para proteger a identidade dos envolvidos.

O processo foi realizado através da análise durante as entrevistas, da transcrição das entrevistas, da leitura e releitura dos transcritos, da análise e seleção dos temas enfatizando a interpretação das estruturas e unidades de significado manifestas pelos gerentes em suas experiências vividas.

Quando iniciei o trabalho de leitura e releitura dos transcritos tinha a intenção de responder às questões de pesquisa da maneira como haviam sido apresentadas inicialmente. Primeiro, identificando as mudanças que ocorreram na Empresa, e depois, descrevendo e interpretando as vivências dos gerentes e os significados que atribuíram a estas experiências em relação às mudanças. No entanto, após ler e reler os transcritos, cada vez mais fui percebendo que esta seria uma tarefa não apenas difícil, mas sobretudo sem sentido, considerando a proposta desta pesquisa. Fragmentar em etapas as histórias de cada gerente, e buscar padrões entre elas, seria retirar a riqueza e a profundidade de cada experiência, visto que, embora as mudanças organizacionais tenham ocorrido e sejam as mesmas na Empresa, cada gerente a percebeu de uma forma, a experimentou de maneira singular e única, de acordo com sua história de vida, as circunstâncias, o contexto, o tempo de trabalho na empresa, sua área de atuação, sua posição na estrutura da organização, seus valores, aspirações e outras razões que distinguem cada homem de todos os homens. Assim, o relato das mudanças não se apresenta isolado da experiência nelas vividas, muito menos desprovido de significado para quem a descreve.

Por isso, o capítulo seguinte será apresentado em duas principais fases. No primeiro momento, os gerentes serão apresentados em suas próprias palavras, contando brevemente sua trajetória pessoal de vida e de trabalho na empresa.

Na segunda fase do processo de pesquisa será feita o que Evans (1999) e van Manen (1990) chamam de vigorosa leitura ou leitura hermenêutica das histórias dos gerentes. As experiências dos gerentes serão apresentadas separadamente, e o resultado será um esforço de criação no qual algo novo emerge das experiências vividas, identificando as mudanças ocorridas, descrevendo e interpretando experiências e significados de maneira integrada.

Estes resultados não são derivados de relações causais ou inferências lógicas, nem tampouco estão ordenados ou influenciados por provas de um tipo ou de outro. Eles estão fora do contexto de confirmação de hipóteses ou falsificação Popperiana. Na verdade, fazer uma forte leitura do texto, neste caso, foi realizar uma atividade na qual não estive apenas cognitivamente comprometida, mas sobretudo corporalmente envolvida (EVANS, 1999), fazendo emergir, desta forma, os temas fenomenológicos que traduzem a essência das experiências vividas pelos gerentes entrevistados.

4 COMPREENDENDO AS FALAS DOS GERENTES

4.1 Trajetória dos Gerentes

Nesta primeira fase, os gerentes contam brevemente, com suas próprias palavras, sua história de vida, origem, formação e sua trajetória na Delta.

Sujeito 1

Tenho vinte e oito anos, minha origem é daqui mesmo, minha família sempre trabalhou com arroz, meu avô era produtor de arroz, e a empresa da minha família tem sessenta anos de atividade. Sou o filho do meio, com um irmão mais velho e uma irmã menor. Contrariando a regra, saí cedo de casa pra fazer um voo solo, independente. Fiz vestibular com dezesseis anos e fui cursar Administração de Empresas fora daqui. Casualmente, por conhecer o diretor financeiro da Delta na época, comecei a trabalhar na empresa, em 1997, ainda estando na faculdade.

Desde pequeno sempre trabalhei e acompanhei meu pai nas fazendas da família. Quando passei no vestibular em segundo ingresso, pensei que iria passar meio ano viajando por aí e indo para praia, mas meu pai "linha dura" disse que eu deveria trabalhar no escritório da família. Então, minha primeira experiência de trabalho foi ser *boy* no escritório.

Durante a faculdade, trabalhei um pouco com um tio em uma empresa distribuidora de aparelhos e diagnósticos hospitalares e farmacêuticos. Era digitador,

controlava o estoque e participava da expedição e distribuição de produtos acabados. Trabalhava meio turno em algo que, na verdade, não era o que eu gostaria de estar fazendo. Como sempre gostei de finanças e não estava vivenciando o que via e gostava na faculdade, fiquei pouco tempo lá. Foi o que me fez buscar um estágio, um trabalho que me motivasse e desafiasse. A partir daí, tive oportunidade no escritório da Delta. A empresa era bem maior, tinha uma estrutura muito pesada e expectativa de crescimento muito grande em curto prazo. Em 1997 comecei a trabalhar na Delta.

Para mim ser gerente significou uma enorme vitória, é reconhecimento, gratificação, como é que eu posso colocar isso? Adoça as tuas realizações, dá motivação para seguir fazendo bem feito. Então, é excelente! Quem, num espaço de quatro anos sai de estagiário a gerente? É impressionante! A gente gosta de redamar, a gente tem ambição e sempre quer mais, mas a gente tem também que sair e olhar por aí e ver que a coisa não é fácil, que nem tudo são flores. Então, é extremamente gratificante. Só nos faz querer trabalhar melhor e crescer mais ainda. Não quero parar por aqui. Eu acredito que daqui a pouco já poderia ser diretor adjunto, diretor e diretor-presidente. Acho que num determinado momento a família tem que sair da gestão, pois os interesses familiares podem prejudicar o andamento do dia-a-dia da companhia no futuro.

Sujeito 2

Eu nasci em uma outra cidade do sul do Rio Grande do Sul, mas moro aqui há vinte anos, mais, vinte e cinco anos. Tenho 42 anos, fiz Economia e me especializei em Gestão Empresarial. Antes estive três anos trabalhando em outra empresa, cuidando toda a parte de planejamento industrial. Sai quando ela encerrou suas atividades, aí eu vim para Delta. Estou desde 1988 aqui. Passei por inúmeras funções. Comecei com a parte da granja. Quando começaram a fazer uma estruturação realmente de planejamento.

A granja começou com um processo de estruturação para poder apurar realmente quanto custava a lavoura, a parte organizacional, como ela ia se prevenir para controlar melhor, enfim, esse processo eu comecei quando eu cheguei aqui. A

Delta é uma *holding* que controlava vários empreendimentos. Na época, a empresa, como um todo, passava por um processo de reformulação, onde eles começaram como se fosse um piloto na granja porque o pessoal também estava predisposto à informatização, à organização e foi quando tudo começou, a empresa se reformulou como um todo.

Comecei como encarregado e estou como gerente desde 1997. Minha vida aqui foi nesses dois cargos. Quando entrei na granja, era encarregado da área de planejamento. Isso envolvia toda área de custos, toda parte organizacional, por exemplo. A gente dividiu em seções de granja, e cada seção com seis mil hectares. E nessas seções havia o encarregado da seção, que era onde tinha locação de custos diretos, o que eu gastava em trator, enfim, era encarregado da parte organizacional e sempre fui intermediário de diretoria. Tenho passagem pela gestão da Delta como um todo, cada uma das áreas com as suas características.

Estou na gerência atual há três anos, mas na função, desde 1997. Passei a ser gerente indo atrás. A primeira vez foi o seguinte...quando ela começou lá atrás, há anos isso, existia um plano de treinamento gerencial, e isso como encarregado. Só que eu sempre fui uma pessoa assim, não polêmica, mas sempre um crítico construtivo. Então começamos um processo de treinamento. E num determinado momento nós estávamos reunidos e eu fiz uma pergunta, nós estávamos num treinamento gerencial e eu simplesmente falei o seguinte: - *"Bom, nós temos todo um treinamento gerencial, eu gostaria que vocês me mostrassem qual é o plano de empresa para essa área gerencial, porque eu não estou me preparando para nada, para continuar encarregado, né?"* E aí foi que a empresa achou por bem nos nivelar num plano gerencial. Só não tinha, digamos assim, a descrição do cargo, mas nós estávamos num nível diferenciado. Bom, e nisso surgiu a polêmica e os colegas disseram: - *"Pô, tu queres ser demitido, questionando esse troço?"* Mas, enfim, passei todo o curso só questionando coisas desse tipo. - *"Manda um planejamento estratégico, onde é que eu estou inserido nesse processo?"* Todos passaram a ser gerentes com salários compatíveis de gerentes (...).

Sujeito 3

Eu sou natural de uma cidade pequena no sul do Rio Grande do Sul, minha família toda é de lá, sou casado, minha esposa também é de lá, vim para cá em busca de qualificação profissional na Universidade onde me formei e estou na empresa há 26 anos. Fiz Administração de Empresas, sou pós-graduado em gestão empresarial.

A Delta é minha primeira e única experiência profissional. Eu entrei como auxiliar de escritório. No tempo de supermercados eu cuidava da área de caixa do supermercado e, a partir dali, fui auxiliar de contabilidade, subcontador, depois contador, depois gerente. Estou nesta gerência atual há uns três anos.

Eu devo ter percorrido todas as áreas da empresa. Não saberia precisar, mas eu acho que sou gerente há uns dez anos mais ou menos. Passar a ser gerente pra mim foi uma mudança estrutural de vida, e sempre o que vem na frente é o significado financeiro, não adianta a gente querer dizer que o *status* sustenta, que não sustenta, então o que mudou bastante para mim foi a situação econômica quando eu me tornei gerente, então a partir daí a minha situação econômica, para quem é vindo de uma cidade do interior, isso é muito importante e claro também em termos de *status* dentro da empresa, respeito dos colegas, hoje com vinte e seis anos na empresa eu tenho certeza que gozo de bastante respeito de toda a comunidade, isso é importante para mim.

Sujeito 4

Tenho 39 anos, me formei e depois fiz em 1995 um pós em marketing e agora recentemente, fiz um curso gestão empresarial, que achei muito fraco, mas eu estava querendo, eu queria mesmo uma integração, era estar convivendo com outras pessoas, e talvez até isso me frustrou um pouco porque o nível de desenvolvimento das... como eram pequenas empresas ou pessoas individuais, então isso que me frustrou um pouco em termos de troca, daqui a pouco eu acho que o positivo foi que, de repente, eu pude mostrar um pouco do que é uma empresa organizada, isso foi legal. É bom também conviver com outras pessoas, fazer novas

amizades. Então, foi por isso, que fiz esse pós em gestão empresarial. Trabalho aqui na Delta desde de 1996, comecei como gerente de produto, com uma linha nova e depois a gente foi desenvolvendo outras linhas de negócio também no mesmo segmento, na mesma categoria de produtos. Em 2000 eu saí da Delta porque recebi uma proposta para trabalhar em outra empresa. Eu estava querendo novos desafios, tava um pouco... tinha terminado um lançamento, tinha cumprido uma etapa e daí surgiu esta oportunidade, uma pessoa me convidou, eu fui e fiquei dois meses lá. Na verdade eu só me integrei lá. Foi bom, foi ótimo, porque eu consegui viver dentro de uma multinacional, sem efetivamente trabalhar numa multinacional, então foi uma experiência diferente, quer dizer que consegui perceber que na multinacional a estrutura é muito diferente da minha forma de trabalhar ou até da minha experiência mesmo, peguei uma fase, aquilo foi uma fase de adaptação para mim e daí fui convidada para retornar para a Delta e retornei.

Antes de trabalhar na Delta, eu trabalhei numa empresa por 10 anos, com merenda escolar, trabalhei com o Governo e comecei lá com apoio técnico por conta da minha formação, mas ligada à área comercial, vendas e metas com desafio de vendas e divulgação de produtos e testes, essas coisas que estão voltadas a este mercado, e lá eu fui também crescendo, era gerente de mercado, cuidava o que estava no mercado, como é que se comportavam, acompanhava. Depois trabalhei um pouquinho com representantes. Fiz um pouquinho de varejo porque eles entraram no mercado de varejo, e daí eu passei um ano fora, eu saí dessa empresa que eu trabalhei e fui viajar, tirei um ano de férias, não foram bem férias, foram seis meses trabalhando.

Morei fora do Brasil, queria aprender inglês, queria ter uma experiência de vida fora, na verdade esse era o meu maior objetivo. Eu até buscava de repente, uma oportunidade de trabalhar em alguma coisa, mas não era esse o meu objetivo maior, o meu objetivo era viver, era me sustentar sem ter nada, porque lá tu és nada, eu mesmo, eu tenho passaporte espanhol e tudo, trabalhava legalmente e tudo, mas, tu não és, quer dizer, tu não fazes parte daquele meio, ao menos que tu tenha uma formação, alguma coisa que tu possas estar levando e não era o caso naquele momento e daí vivi esta experiência.

Depois viajei seis meses, fiz uma volta ao mundo, porque a gente circula redamente, saiu dum lado e voltou pelo outro, foi muito legal, uma experiência de vida muito bacana e quando eu voltei, daí eu assumi aqui, eu fui convidada para vir aqui para a Delta. Sou então gerente desde 1996, e estou nesta gerência atual desde 2001.

Sujeito 5

Eu sou de uma cidade próxima à cidade de Rio Grande, fiz o 2º grau lá, depois fiz Engenharia Mecânica. Durante a Universidade, eu tive vários envolvimento, bolsista, essas coisas, eu fui muito voltado para a pesquisa e quando me formei, no final de 1993, fiquei procurando, como todos pós-graduados, um emprego em várias regiões. Fiz várias entrevistas e aí eu comecei a trabalhar em uma empresa aqui na cidade, seis meses depois. Era uma empresa daqui que depois acabou fechando e eu trabalhei um ano lá.

Entrei para trabalhar com um projeto que a empresa tinha com uma empresa inglesa e eu entrei para trabalhar nessa área de desenvolvimento de produto, era adaptar, não era bem desenvolver, tinha um pouco de desenvolvimento para outros equipamentos que existiam na empresa, (...) a empresa não tinha muito esse conceito até porque estava passando por dificuldades financeiras e aí eu comecei a trabalhar lá, tive muito contato com esse pessoal da Inglaterra, fizemos toda uma adaptação, desenvolvimento de fornecedores no Brasil e aí eu fiquei um ano nesse processo e a empresa estava cada vez numa crise financeira pior, comecei a enviar currículo e acabei na Delta, em setembro passei no processo de seleção aqui.

Em noventa e cinco eu fui trabalhar numa das unidades como engenheiro *trainee* e em seguida a gente começou a desenvolver a planta da unidade de produtos especiais, definição do fluxo, layout, peças e equipamentos, estava começando com essa linha de novos produtos. Então eu participei de toda a montagem da planta e depois da operação dessa planta com pessoal, contratação do pessoal, demissão, administração do pessoal em geral e tocando a construção da planta, nesse meio tempo surgiu uma, começou a empresa a vislumbrar a possibilidade de fazer uma unidade industrial nova que é essa que a gente está hoje.

Sujeito 6

Sou nascido na capital do Estado, morei lá até os 16 anos de idade, vim estudar aqui. Minha mãe se mudou para cá, se separou do meu pai e veio morar aqui. Eu tinha também uma avó materna aqui, eu vim morar e terminar o segundo grau e depois acabei ingressando no curso de Economia na Universidade aqui. Entrei na Delta, com 22 anos de idade, como *trainee*, tenho hoje 33 anos, no momento em que a Delta tinha outras empresas inseridas dentro do Grupo (...) trabalhando com desenvolvimento de novos produtos (...) a partir das sobras do nosso processo (...) o nosso descarte ou era vendido em saco, em forma de ração ou era vendido de alguma maneira que se agregasse valor. Se colocava uma marca, se limpava, se vendia em alguns mercados. Acabei assumindo como gerente de produto.

(...) Fui estudar Economia porque tenho um ímpeto comercial muito grande. Sou uma pessoa que se identifica muito com me relacionar com pessoas no que diz respeito a negociar, ao ato de negociar, o envolvimento pessoal. Sempre me identifiquei muito com isso. Assim, fui *trainee*, fui supervisor comercial, fui gerente de produto, depois fui gerente, gerente regional de vendas. Atendia os principais clientes em nível nacional. Após isso foi a nova reestruturação, efetivamente sou gerente de vendas e logística regional. Estamos divididos em três áreas no Brasil e eu respondo por uma área geográfica.

Sujeito 7

Nasci aqui na cidade, tenho uma filha com 11 anos, sou casado, e trabalhei anteriormente numa indústria de embalagens. Passei ali um ano e trabalhei um ano e meio num Banco. Fiz um concurso há mais tempo atrás, em 86 no Banco, passei e fiquei um ano e meio lá e saí, não gostei do trabalho de bancário e a partir daí fui para a empresa de embalagens, e de lá vim para a Delta. As minhas experiências foram, na realidade, somente nessas três empresas e aqui estou há quatorze anos.

Em setembro completo quatorze anos na Delta. A minha experiência independente dos anos que eu estou aqui, foi bastante profunda, ela não é muito diversificada porque, na realidade, eu tive um número de empresas muito pequeno

que trabalhei, mas acho que passei na Delta, ao longo desses anos, por tantas mudanças e foram tantas as modificações que isso nos trouxe um aprendizado bastante interessante, eu acho que até supre um pouco essa questão de ter trabalhado só nessas empresas, porque a experiência foi muito rica na Delta, a gente pegou "n" fases aqui dentro, como eu estou há bastante tempo, também vivi tudo isso, e acho que passei por muitas experiências aqui dentro da Delta em relação a mudanças.

Estou terminando o meu curso agora. Voltei a estudar, estou fazendo Administração de Empresas, eu fiz "n" cursos ao longo desse tempo, mas nunca completei nenhum, fiz Engenharia Elétrica há mais tempo, só, fiz Economia, só da Economia fui para a Arquitetura, fiz uma salada e agora estou voltando para terminar o curso de Administração de Empresas, na realidade acho que em três semestres eu me formo. (...). Acho que me decidi por causa da minha situação no trabalho, tenho a gerência de um produto dentro da empresa.

A Administração foi o curso que, na realidade, de todos que eu fiz, foi o que faltou menos tempo para terminar, isso pesou bastante, é o curso que embora a gente saiba que existe todo um aperfeiçoamento eu acho que vem muito ao encontro da experiência que eu tenho hoje. Consegui a experiência desses anos dentro da Delta. Acho que juntar isso com a teoria é uma coisa muito interessante. Noto isso porque fazendo o curso, que é uma coisa que a gente imagina que é simples e fácil, então eu aprendo, aprendo demais, aprendo muito mesmo, eu estou surpreso com tudo que eu estou aprendendo na Universidade, talvez pela experiência que eu tenho, tenha um outro formato, uma outra dimensão, então estou bastante satisfeito, mas a Administração foi por isso na realidade, tem tudo a ver com o que eu faço, é um curso que eu já tenho cadeiras feitas acho que essa foi a decisão por terminar o curso.

(...) Eu entrei na Delta como auxiliar de escritório, depois passei a chefe de escritório, fui para supervisor administrativo, depois para uma unidade em outra cidade numa função de gerente administrativo, que me envolvia com, praticamente, todas as tarefas administrativas, DRH, informatização, procedimentos, tudo e a partir disto, vim para trabalhar na logística, como gerente de logística. Fiquei lá durante

quatro anos e meio e saí da logística e agora trabalho há seis meses como gerente de produto. Estive praticamente por tudo dentro da empresa nesses anos. (...). Gerente de produto é uma função interessante, porque também se envolve com tudo, embora eu tenha foco em vendas, o meu envolvimento começa com a matéria-prima, compro a matéria-prima, faço os embarques, programo os tempos, e controlo os estoques, (...) cuido da cadeia toda até a venda, a venda ela tem hoje, vamos dizer, existe uma estrutura de vendas da Delta que faz a venda do produto, da mesma forma que faz a venda do arroz. Eu faço a venda do produto sozinho, o resultado que a gente pretende com tudo isso é até uma venda maior, grande parte da venda é feita por todos os gerentes de vendas, o que eu vou, inclusive isso é uma fase que eu estou iniciando agora a partir de junho, a dedicar a maior parte do meu tempo à questão vendas. (...) As relações foram até hoje muito mais voltadas para dentro da empresa e a partir de agora começo a ter uma rotina de vendas mais forte, de contato com o representante diariamente, é viagens, é contato com o cliente, quer dizer venda, especificamente venda, eu acho que agora vai haver uma mudança bastante forte no meu desafio com o meu produto.

Sujeito 8

Tenho formação de Engenheiro Agrícola, me formei na turma de 1987, trabalho na Delta já vai fazer 17 anos, estou aqui desde 86. Sou daqui, nasci aqui e me criei aqui. Antes de trabalhar na Delta era professor de física de cursinho, fui 2 anos professor de física de pré-vestibular aí vim para cá, estou há 17 anos aí, nesse meio tempo fiz pós-graduação. Essa é mais ou menos a minha carreira profissional, na Delta trabalhei de 86 até 94 na área de indústria. Na área industrial entrei como estagiário, depois supervisor de produção, passei a gerente industrial e depois para área de gestão de negócio. Saí da área e vim fazer a gestão da diretoria de insumo agrícola: fertilizantes, sementes, herbicidas. Estou aqui desde 94.

Na verdade nunca trabalhei como técnico, quando eu vim trabalhar na Delta, nos primeiros meses de estágio, eu trabalhei como técnico apenas no esquema de uns projetos, mas sempre fui muito mais para a área administrativa e de orçamento,

custo, na verdade não tenho nem CREA, você vê sou formado em Engenharia e nunca uso o meu CREA, sempre trabalhei na área administrativa, sempre.

Eu entrei na empresa em 86 como estagiário, em 87 eu fui, posso errar por um ano, em 87 passei para supervisor industrial, em 91, em 92 passei para gerente industrial, aí no final de 94 eu troquei totalmente de serviço. Passei para a área de insumo agrícola e assumi mais a área de compra e venda.

(...) As coisas foram acontecendo naturalmente, nunca, nunca pensei em ser nada daquilo. Não, não, nunca pensei, eu nunca planejei cargo nenhum, eu nunca dei bola para isso, eu sempre gostei de trabalhar, sempre, não tenho hora para trabalhar, viajo pelo Estado todo sessenta mil quilômetros por ano, não, não, eu gosto de trabalhar, nunca me preocupei com espaço e coisa assim. Muda a responsabilidade, quando tu estás envolvido num negócio as coisas vão acontecendo tu vai indo, vai indo, vai dando certo e na verdade o que mantém qualquer um no negócio é o resultado positivo, o resto não.

(...) Eu acho que a gente tem que estar pronto, acho que é obrigação a gente estar pronto para qualquer coisa, mas a oportunidade é uma coisa que aparece, mas também acho que ela é um pouco fruto da gente, sabe, deixa correr que acontece, não adianta ficar procurando, eu estou pela área financeira, eu estou para trabalhar, se der para a financeira fui, se não der, tanto que se eu tivesse oportunidade nesses meus dezessete anos de empresa de passar por tudo, desde a formação do custo da empresa, tem uns quatro dentro da empresa hoje que fizeram de tudo isso, passaram por todos os setores.

Não foi nada planejado, foi tudo porque aconteceu a necessidade e tem um grupo de pessoas, eu me induo nele, que dá opinião em tudo, em tudo mete a mão, então as coisas não têm assim um plano de carreira, eu também não pedi. Tu vai abrindo espaços. Ou seja, toda a vez que me chamaram na oportunidade de fazer alguma coisa nova, em todas eu topei, eu nunca sentei pra perguntar o que vai acontecer... Tem um desafio aqui novo, queres? Nunca, nunca negocie nada, nunca foi nada negociado. Tem um negócio aqui, vamos? Vamos, não tem essa, eu não parto do que vai ser e o que vão me dar, para que lado eu vou, não, não tem essa.

Sempre me preparei muito, isso é uma coisa importante, tem o meu curriculum aqui, são tantas papelamas, esses meus dezessete anos eu tenho quarenta e dois cursos dentro da Delta, patrocinados pela empresa, mais a pós-graduação, eu falo inglês, aprendi dentro da empresa, então eu sempre estudo inglês há anos, tenho aula toda semana, então não é, não é nada, não caiu do céu, o foco é trabalhar e somente esse é o foco, o foco é o seguinte: vamos tocando. Se amanhã eu tiver que trocar de ramo, digo assim, vamos vender dito-falante, me dá uma semana...

Não tenho medo de nada, esse troço de trocar de função, não tenho isso aí, hoje eu estou numa coisa que eu gosto muito, eu sou o único gestor da empresa que tem todas as pontas, isso é uma coisa que eu me identifico muito, eu compro, produzo, faço marketing, faço cobrança, rede de vendas, eu faço todas as pontas, eu faço tudo, eu compro, vendo, troco, financio, isso é uma coisa que eu gosto de fazer, talvez trabalhar num lugar que eu tenha que fazer só uma coisa, um negócio, não sei...

Sujeito 9

Eu sou daqui, tirei Engenharia, nunca exercei a profissão como engenheiro, e no final do curso entrei como estagiário na Delta, em 1987. Eu me formei em oitenta e oito e em oitenta e sete, um ano antes de me formar, comecei o estágio, me formei em Engenharia Elétrica, comecei no estágio aqui e depois de formado eu entrei para a área administrativa, comecei na área comercial, vendas.

Ainda como estagiário fui passando em todas as áreas e acabei ficando em algumas áreas e acabei ficando nessa área e aí me desenvolvi nessa área segui trabalhando dentro dessa área, cresci dentro dessa área, fui para o escritório na capital do Estado, morei de oitenta e oito a noventa e sete. Fui cuidar de uma filial que a Delta tinha lá e aí fiquei de gerente e responsável por essa filial nessas áreas todas, depois voltei para a matriz que é aqui, sempre na área administrativa e aí me especializei nessa área, fiz especialização na área de Administração e a engenharia ficou para trás.

Fui estagiário, por pouco tempo e depois eu fui, não me lembro o cargo, mas acho que era supervisor comercial, um nível de supervisor e aí fiquei um ano mais ou menos nessa função e fui para essa filial da empresa também como supervisor, depois eu fiquei mais um tempo lá e aí o gerente de lá na época, que era o gerente geral responsável pela filial saiu e eu assumi o lugar dele. Fiquei um tempo lá como gerente em vendas e quando eu voltei, em noventa e sete, eu voltei para cá como gerente ainda, só que era gerente de uma área de abastecimento de compras, aí depois é que eu fui ser gerente nacional de vendas, depois diretor adjunto de vendas e aí depois diretor estatutário desde 2000.

(...) Estou na função gerencial desde 1992 por aí. Eu peguei uma época de crescimento da empresa e isso ajuda porque tu abre oportunidades e portas e era uma empresa que saía de um conceito de empresa absolutamente familiar e pequena para uma estratégia de profissionalização da empresa e de crescimento de mercado, então todas essas oportunidades no decorrer desse período aí, diá, muitas oportunidades foram abertas e eu acabei aproveitando. Esse momento da empresa eu acho que inclusive o que houve foi um crescimento até natural, assim foi uma coisa bem tranquila, acho que em função também da minha capacidade de trabalho, mas também porque as oportunidades apareciam a todo momento, então eu fui ocupando os espaços.

4.2 Vivenciando Mudanças e Construindo Significados

Para alcançar as estruturas de significado das experiências vividas dos gerentes da Delta, em relação às mudanças na Empresa, foi necessário identificar as diferentes percepções existentes a respeito. Meu desafio foi, aos poucos, ir descobrindo os significados das falas dos gerentes que expressavam seu mundo vivido, com certeza de que a realidade é muito mais complexa e contraditória do que minha capacidade de entendimento e que, portanto, seria incapaz de abranger toda essência do fenômeno estudado.

À medida que significados foram emergindo, descobri inúmeros paradoxos e encontrei um mundo cada vez mais complexo conceitualmente, porém, aplicado no cotidiano do trabalho gerencial. As experiências vividas, aqui apresentadas, são expressão da busca de síntese e integração das forças conflitantes que se apresentam continuamente.

Ao falar das experiências em relação às mudanças, percebi que os gerentes, muitas vezes, se referiam às experiências vividas na própria prática gerencial. Com o passar do tempo, a aproximação feita com os gerentes e a Empresa, me fez entender que vivenciar e enfrentar mudanças tem sido o desafio diário de ser gerente na Delta.

Conforme Bardwick (1999), por definição são os gerentes e líderes que conduzem mudanças. Eles são essenciais nos momentos em que existem poucas certezas, pouco conforto e instabilidade.

Desta forma, olhar através das suas experiências, induziu compreender diferentes maneiras de pensar, enxergar e ouvir o que cada gerente oferece, por meio da sua peculiar visão de como percebeu, mas, sobretudo, de como vivenciou as mudanças.

Assim, nesta segunda fase, são apresentadas as estruturas das experiências dos gerentes, expressas através dos temas fenomenológicos que emergiram destas vivências.

4.2.1 Reconhecendo Mudanças

A experiência vivida deste gerente revela como ele vivenciou e enfrentou as mudanças na Delta, permitindo emergir diferentes temas neste processo. De maneira especial, ele revela questões inquietantes, possivelmente, familiares para muitos gerentes.

À medida que o gerente foi narrando os acontecimentos, foi entendendo como as mudanças aconteceram na Empresa. Assim revela suas percepções:

Quando entrei, a gente não estava informatizado, em seguida a gente executou o projeto de informatizar a empresa, foi uma experiência interessante, o número de problemas que aconteceram foi impressionante. (...) foi uma experiência bastante forte, é indescritível, não esqueço, ela marcou muito. Foi pelo início dos anos 90. Esse processo acompanha uma mudança na organização da empresa, a entrada de um diretor, com o desafio de fazer a informatização que era consequência do processo organizacional. A gente sentiu uma mudança grande, entra um diretor e começa a mudar uma série de coisas (...). A gente começou a participar de um processo de mudanças na organização, de visão, o layout, armários novos, coisas que parecem pequenas mas somadas são muito fortes.

A ideia de indústria de alimentos começou a ser implementada através da profissionalização e da informatização de processos. Conforme o gerente conta, a empresa sempre teve uma pessoa na direção e a partir daquele momento outras entraram, provocando mudanças significativas.

Com isso, a Delta começou a caminhar para a concepção de indústria de alimentos, mudando a vida de todos os envolvidos.

Isso também provocou mudança. (...) Tu sofres a ação de pensamentos, às vezes antagônicas, então, teve um impacto bastante forte essa mudança. (...) o processo de profissionalização, é claro, a gente tinha muito de empresa familiar, com pessoas que estavam há muitos anos e os mercados começaram a exigir uma coisa nova, rapidez. Me dei conta que não teve nada de natural, foi tudo programado, muito bem planejado. (...) a mudança de engenho de arroz para indústria de alimentos foi a grande mudança na vida de todo mundo, aí literalmente é um mundo novo, a nossa rotina era de anos comprando de gente de casa, de uma hora para outra nosso limite passa a ser o mundo (...), isso virou de cabeça para baixo a empresa. Agora queremos vender soluções, não só arroz. Aí começa a ter choque com as pessoas que estão entrando e são mais técnicas, mais profissionalizadas, é um processo complicado.

Com a desvalorização do real, ocorrida em 1999, a Empresa passou a conviver com dificuldades muito grandes. Enfrentar esta situação fez a Delta mudar, tendo que fazer adaptações, com redução de custos e pessoas. Para este gerente, uma grande mudança organizacional se deu a partir disso, não somente pela questão cambial, mas revela que, talvez, a Delta não estivesse preparada para enfrentar adversidades. Ele sintetiza então, a maneira como percebeu as principais mudanças na Empresa.

Talvez a gente não estivesse preparado. São mudanças diferentes, a primeira foi de direção, uma mudança interessante e importante, esta segunda é uma mudança que se impõe. Uma planejada, a outra é da terça para a quarta, a gente vem trabalhar no outro dia num outro cenário, a

empresa endividada, e a partir disso começa uma nova fase muito mais difícil, a que a gente está agora. (...) Mais difícil pela velocidade com que se deu, pela imposição, tem que cortar e a partir daí vamos ter que construir com o que está aqui. Bom, ficou esse, esse e esse, então, vamos começar de novo a construir. Na forma como aconteceu é muito importante a questão das pessoas, passa a ser fundamental quem fica, tudo o que fores fazer e construir dali para a frente é em cima delas, as pessoas precisam estar motivadas, valorizadas, o grande desafio é o desafio gente, as nossas pessoas, as nossas funcionárias, as nossas colaboradoras são fundamentais no que a gente está fazendo a partir de agora.

O gerente fala do momento em que houve a possibilidade de venda da Empresa, o que acabou não acontecendo. Para ele, a Delta se viu endividada, sem perspectiva de crescer, e, então, buscou um parceiro que acreditasse e quisesse investir na marca. Com a definição de que a Delta não seria vendida, a Família assumiu os negócios, tendo como foco redução da estrutura.

Acho que a ideia não era vender a empresa 100%, mas ter um sócio que tivesse disposição de investir, acho que foi o que aconteceu. Por "h" questões não se deu a venda, as ofertas não foram interessantes, na análise dos acionistas, e a partir disso a empresa resolve, entre aspas, não vender ou pelo menos não direcionar o foco para venda, mas fazer outro enxugamento. Sai o diretor que estava no topo e a Família volta a atenção para operação mesmo. Essa foi a grande última mudança interessante. Essas anteriores são a cada 8 anos, 4 anos e agora falo numa de 2 anos atrás. A velocidade é uma coisa que impressiona.

Este gerente externa a importância da entrada dos acionistas no negócio em 2002, principalmente pela credibilidade gerada e pela demonstração de comprometimento, num momento bastante difícil, produzindo a ideia de construção conjunta.

Muda a direção da Empresa, mas permanece a profissionalização dos níveis hierárquicos abaixo na estrutura. Então, ele conta que passada a euforia, as dificuldades vieram e com a Família na direção o enxugamento e o propósito de reduzir custos passaram a ser institucionalizados.

Trouxe um novo ânimo para o negócio e acredito que isso é importante, porque quando tens um nível de dívida bastante elevado, o mercado também quer enxergar os danos no negócio. Aquele momento de euforia terminou, a gente passou dificuldades a partir disso e já se vem fazendo redução. Acho que agora ela tem caráter muito de institucionalizar a redução e de baixar custo, isso passa a fazer parte do negócio. (...) a partir disso a gente tem uma fase nova de motivação de todo mundo, de se preparar para essa dificuldade, acho que isso é importante, essa é a última fase que, na realidade, está sendo vivida.

Este gerente identifica períodos de mudanças significativas, configurados por mudanças de diferentes níveis e profundidade. A primeira alteração significativa ocorreu no início dos anos 90. Foi uma mudança considerada muito importante, pois muda o conceito de engenho de arroz para indústria de alimentos, alterando a concepção do negócio e o rumo da Empresa.

Essa mudança pressupõe investimento em informatização dos processos e profissionalização da gestão, gerando diferentes percepções a este respeito. No caso deste gerente, é notável seu envolvimento com todo o processo de informatização, pois salienta este evento e o lembra como uma experiência inesquecível que promoveu aprendizagens, principalmente pelo número de problemas e dificuldades enfrentadas nesta transição. Ainda no contexto da mudança de conceito da Empresa, com a necessidade de profissionalização, foram contratados profissionais para que fossem alcançadas as metas da indústria de alimentos.

Com isso, os funcionários da Delta passaram por um período novo, visto que a Empresa, pela condição de empresa familiar, possuía na administração pessoas antigas e muito conhecidas na casa. Esta mudança de conceito vai se firmando ao longo do tempo, marcando um processo de mudança contínua que vai caminhando na direção dos objetivos desenhados.

A segunda mudança significativa apontada indica uma mudança bastante radical, que, no entanto, não foi desejada, mas imposta por condições externas, por alterações no ambiente que afetaram a Empresa. A moeda do país sofreu desvalorização cambial em 1999 e atingiu diretamente a Delta, que vinha numa fase de crescimento e de investimento. Assim, por falta de visualização do contexto externo ou por falta de solidez interna para manter o crescimento, a Delta se vê obrigada a mudar, desta vez para reduzir, enxugar custos, pessoas, estruturas e investimentos.

Com esta nova configuração, muitos eventos são desencadeados, trazendo para dentro da Empresa a ideia concreta de um estado permanente de mudança nos últimos 10 anos, aproximadamente, pois é no princípio dos anos 90 que se inicia a informatização e a profissionalização da Empresa, para atuar como indústria de alimentos. Isso não chega a se concretizar integralmente, pois a trajetória

ascendente é desviada pelas condições proporcionadas, em grande parte, pelas alterações bruscas na economia.

Com isso, a Delta, de um dia para outro, se vê endividada e sem possibilidade de manter o foco definido anteriormente. Ao mesmo tempo em que começa a reduzir e enxugar tudo, começa a surgir a possibilidade de venda da Empresa. Quando esse impasse é resolvido e fica decidido que não seria vendida, os acionistas retomam a gestão.

Na percepção deste gerente, esta atitude deu credibilidade à Empresa no mercado e motivação para os que permaneceram, proporcionando condições necessárias para continuar realizando as mudanças que ainda estão em processo. Ter passado por mudanças constantes nos últimos anos e ter compreendido de maneira elaborada e sistêmica esses processos, proporcionou experiências intensas, carregadas de valor e significado.

4.2.2 Sendo Facilitador

A experiência descrita a seguir fala de uma situação com a qual muitos gerentes podem se identificar. Alguns porque costumam atuar como facilitadores, outros porque têm dificuldade de confiar e preferem executar sozinhos. Este gerente percebe que sua principal tarefa é conseguir ser facilitador de mudanças para atingir objetivos conjuntos.

O gerente percebe que isso exigiu uma mudança pessoal no que diz respeito à forma de enxergar as pessoas e a Empresa. Para ele, o grande desafio passa a ser conseguir atuar como facilitador das mudanças.

A grande mudança que percebi foi na forma de enxergar as pessoas, a empresa, mudou completamente, ficou claro que o desafio é muito mais ser facilitador de coisas que propriamente uma pessoa que vai executar, que vai fazer coisas, percebi isso. Comecei a ver que até então vinha executando, fazendo, correndo, entrando direto no processo e aí tens que perceber que precisas te desligar de tudo isso e precisas fazer com que as pessoas façam e aí, os procedimentos são completamente diferentes, entra a história da confiança das pessoas, a história de conseguires gerenciar relacionamentos, ou seja, tens uma ênfase muito mais social do negócio do que propriamente de tarefas.

O que relata este gerente a respeito de sua experiência pode ser também percebido por outros gerentes, que no desempenho das suas atividades começam a compreender e a vivenciar o que Schiro et al. (1999) chamam de modelo de liderança novo e interativo. Nesta concepção, a liderança depende mais do poder de influenciar do que do comando e controle para motivar.

Isso é reforçado através de respeito mútuo e de habilidades de comunicação efetivas. Ser facilitador induz a criação de espaços de crescimento e de confiança entre o grupo. Assim, o gerente conta como lida com estas questões.

Relação, isso é fundamental, sem isso não consigo fazer absolutamente nada, não anda, podes trocar gente, tirar gente, se não tiver um ambiente voltado para crescer, um ambiente de confiança, um ambiente de responsabilidade, de liberdade entre aspas, tu não consegues, eu estava fazendo uma coisa completamente diferente, tive que me redidar muito para entender isso, porque a gente tem a tendência de ir fazendo em um cargo gerencial.

A postura facilitadora permite que o gerente favoreça a motivação, a autoconfiança e o sentido de grupo, condições indispensáveis para redizer mudanças. Para ele, é ruim quando não existe esta forma de atuação, pois além de ter a preocupação de fazer, tem como consequência a desmotivação e a falta de autoconfiança do grupo.

Tu começa a tirar a motivação e o poder daqueles que fazem, a impressão que o cara tem é que não sabe fazer, porque tudo tu tem que entrar, isso percebi e sempre me esforcei muito para poder enxergar as pessoas como relação, as pessoas como motivação, eu acho que essa foi a coisa mais importante que percebi, pessoas, gente, lidar com elas, motivá-las, ter uma equipe efetivamente, fazer com que pensem como grupo, trabalhem, esse é o grande desafio para mim, e acho que hoje nem é um desafio só da gerência, passa a ser um desafio de todo mundo dentro da empresa, cada vez mais.

Nesta história o gerente revela a maneira como se percebe sendo gerente, convivendo com pessoas e mudanças. Na função gerencial começa a conceber a Empresa e as pessoas de modo distinto, a partir de uma outra perspectiva.

Este gerente observa que sua função induz procedimentos diferenciados, não sendo mais suficiente fazer, executar, é preciso bem mais do que isso, é necessário motivar os outros a fazer, obter a confiança das pessoas com quem trabalha, e

administrar relacionamentos. A prática gerencial precisa estar desfocada das tarefas e centrada numa visão mais abrangente e global do processo em que está inserido.

Handy (1999) retoma o princípio de subsidiariedade, muito utilizado na Doutrina Social da Igreja, que sustenta que um organismo superior não deve assumir responsabilidades que podem, e devem, ser exercidas por subordinados. De maneira simples, significa que furtar as responsabilidades das pessoas acaba tornando-as “desempedizadas”.

Este gerente adota, de certa forma, este princípio, quando entende que as pessoas são competentes para exercer a responsabilidade a elas atribuída, que compreendem as metas e são capazes de comprometerem-se com elas.

Esta visão pressupõe relações capazes de estimular o crescimento individual, relações de confiança mútua e um ambiente de liberdade e responsabilidade. A experiência vivida mostra que esta postura gerencial não aconteceu naturalmente, houve um processo de mudança interna que se transformou em condutas diferenciadas, a partir da compreensão de que, dividir responsabilidades, tarefas e ações significa compartilhar poder e compartilhar poder não significa perda de poder, mas significa criar possibilidade das pessoas sentirem-se capazes e motivadas efetivamente ao trabalho em equipe e a pensar como grupo.

Atuar como facilitador, como expressa este gerente, significa para Farren e Kaye (1999) contribuir para que as pessoas identifiquem seus valores e habilidades e desenvolver um clima aberto e receptivo.

4.2.3 Vivenciando o Medo

Esta outra experiência ressaltava a questão do medo, sentimento presente nos processos de mudança organizacional. Medo, muitas vezes omitido pelos gerentes, que têm medo de parecerem frágeis. Esta história mostra a compreensão do medo e a elaboração de uma alternativa de superação.

O gerente fala sobre o medo da mudança, com a tranquilidade de quem viveu esta circunstância e conseguiu superá-la. Ele conta que, invariavelmente, todo

mundo tem medo de mudança, porém, este sentimento é maior ou menor de acordo com a preparação que se tem para isso, visto que toda mudança requer grande capacidade de adaptação.

(...) Depende muito de como a pessoa se prepara para isso, toda mudança requer uma capacidade de adaptação muito grande. Acho que as pessoas têm medo de mudança, porque não se consideram preparadas para mudar e aí tem uma rotina onde elas têm segurança absoluta sobre o que fazem, dessa forma dá certo, é assim então, estou tranquilo sei que aquilo dá certo. A partir de uma mudança, mudam as formas de fazer, muda às vezes o que vais fazer, quer dizer, teu nível de segurança muda, será que vou ter capacidade, pô vai mudar, será que vou me adaptar, acho que gera uma angústia muito grande.

Neste ponto da sua narrativa, o gerente expressa o processo interno vivenciado e o mecanismo utilizado para enfrentar o medo. Toda mudança entra em choque com a aparente estabilidade da "zona de conforto". Isso é melhor explicitado por ele quando comenta como isso ocorre nos momentos de mudança.

A zona de conforto terminou meu amigo, vais amanhã fazer outra coisa, de outra forma, é por isso que digo que sofrer o impacto de uma mudança muito forte, é uma boa maneira, porque tu aprendes, é tão ruim o impacto que tu começa a pensar de outra forma, péra aí um pouquinho, como é que estou resistindo dessa forma a esse troço, tenho que entrar na mesma onda, se for resistir o impacto vai ser maior, então o aprendizado é por aí, mas acho que todo mundo tem medo, são raras as exceções, as pessoas têm medo porque muda a rotina e acho que está ligado a questão da segurança, sei fazer dessa forma, assim faço bem, e isso que garante meu emprego, conforto, zona de conforto, segurança, rotina estabelecida, uma situação que dominas, conhecida, e vais ter uma situação desconhecida, vai ter que aprender, vai ter que te adaptar a isso.

O medo de as pessoas não serem capazes de desenvolver novas habilidades e comportamentos necessários também é fonte de resistência. Todo ser humano tem capacidade de mudança limitada e, alguns são mais limitados que outros.

Um trabalho novo e diferente requer comportamentos novos e diferentes, além da perda de atividades e relacionamentos satisfatórios no momento. Às vezes, a resistência é uma questão de prestígio; ceder significaria admitir que algumas decisões ou crenças anteriores estavam equivocadas (KOTTER e SCHLESINGER, 2000).

O medo das mudanças aparece nitidamente como algo que convive com este gerente e conta como faz para vencer este sentimento. Revela que tem medo, como todo mundo, sente angústia, mas procura não deixar que os impactos negativos tomem conta de si. É assim que o gerente narra esta experiência.

Me sinto como todo mundo, com medo, sinto a angústia da mudança, mas procuro fazer uma coisa bastante simples, tentar enxergar isso de duas formas, procuro não deixar que os impactos negativos tomem conta de mim, ou seja, bá vai mudar tudo para mim agora, a responsabilidade é maior, como é que fica, acho que tens de alhar para isso, é verdade e importante, mas tens que ter um contraponto disso, que é o que vais ganhar, espera aí um pouquinho, vou me desenvolver profissionalmente, vou ganhar mais, vou crescer como profissional e como pessoa, quer dizer, vou estar preparado para o mercado de forma mais forte, então procuro parar, o impacto nesse meio é grande, me angustio, tenho medo, mas procuro sempre enxergar o que posso ganhar, ou seja, esse esforço meu e essa preocupação minha vai levar aonde, procuro levar minha vida assim, a gente não consegue evitar de passar por estresse, por mudança. Quando a gente tem que fazer, o melhor é tentar enxergar o contraponto, é assim que faço, é assim que reajo às mudanças. No primeiro momento reajo mal, mas imediatamente começo a pensar. Vale a pena? Se não vale, tomar a decisão de não enfrentar, se vale, enfrento e reajo. Me preocupo, me estresso com todas, muito, muito, mas acho que é a forma da gente poder se preparar melhor, é imaginar que tudo isso tem um fim que é melhor, estás fazendo esse esforço todo para obter alguma coisa, vale a pena isso.

O sentido do medo, nos versos de Mario Quintana, contribui para que se possa melhor compreender o significado que lhe é atribuído por este gerente, quando vai em busca de superá-lo. Assim o poeta fala do medo.

A vida é tão bela que chega a dar medo
Não o medo que pardisa e gela,
estátua súbita,
mas esse medo fascinante e fremente de curiosidade que faz (...).

Estudos a respeito de mudança também destacam esse sentimento, porém, como uma das principais formas de resistência às mudanças. O medo aparece com os mais variados contornos, mas, sempre como reação humana natural em relação a algo novo ou desconhecido. No entanto, é bastante difícil captá-lo quando esse tema é tratado com gerentes.

Na pesquisa realizada por Meinicke (2003) foi preciso que a autora caracterizasse o significado do medo, para que pudesse estudar os medos dos

gerentes, pois aceitar-se com medo, no imaginário de muitos, poderia estar vinculado à idéia de fraqueza, covardia ou, até mesmo, incompetência.

Meu objetivo não é aprofundar estas questões, no entanto, em muitos momentos, quando dialogava com alguns gerentes, tive a sensação que o medo não fazia parte dos seus sentimentos, o que os transformaria, de certa forma, em menos humanos.

Cheguei a imaginar que o medo era apenas privilégio daqueles impactados involuntariamente pelas mudanças, em última análise, os identificados como resistentes às mudanças. Também pensei que poderia existir outra razão para que não tivessem medo: tomando os últimos anos na Delta, os gerentes entrevistados são sobreviventes, aqueles que venceram a "batalha".

Por isso, e por todas as falácias que envolvem o medo é que esta história tem sentido profundo e autêntico, não separa gerente de subordinado, não apresenta eles (funcionários) com medo e eu (gerente) destemido. O medo não é prerrogativa apenas dos que não participam do processo decisório. E, certamente, muitos gerentes poderão reconhecer esta experiência como sendo sua também.

Este gerente quando revela o medo, começa dizendo que "todo mundo tem medo de mudança". Tem medo porque precisa estar preparado para ela, tem medo porque exige capacidade muito grande de adaptação. Com isso, quando alguém não se sente preparado para mudança, apega-se às rotinas, pois sobre elas tem segurança absoluta e, está passando de uma situação conhecida para uma outra desconhecida. Esta é uma angústia que diz respeito a todos, no momento em que não se percebem capazes de responder positivamente às mudanças propostas.

No entanto, mudanças se impõem, tirando todos da chamada "zona de conforto". O impacto é tão forte que pode provocar, também, reações positivas, a partir do entendimento que resistir pode acarretar impacto maior, como destacou este gerente. Ele fala sobre o medo que todos têm e consegue personificar este medo genérico, quando diz claramente: "me sinto como todo mundo, com medo, sinto esta angústia da mudança." Dito isto, foi possível falar na superação do medo, que reconheço como fundamental para a prática gerencial.

Então, de forma simples, o gerente expôs como ultrapassa esta barreira. Para ele é fundamental não se deixar invadir pelos impactos negativos, mas encontrar o “contraponto”, ou seja, vislumbrar possibilidades de ganho, pessoal, profissional, enxergar além, reunindo esforços para obter algo melhor.

4.2.4 Incluindo Objetivos Pessoais

A capacidade de incluir objetivos pessoais nos propósitos organizacionais é questão crítica nos processos de mudança organizacional. Este tema, trazido pelo gerente, possivelmente seja uma preocupação de diversos gerentes empenhados em promover mudanças nas organizações.

Este gerente chama atenção ainda para a importância do conhecimento e da informação compartilhada na Empresa, como forma de chamar ao envolvimento no processo.

Informação é a questão que a gente tem que gerenciar, então péra aí um pouquinho, posso focalizar as pessoas, a motivação delas. É uma loucura, olha é complicado, mas a gente aprende muito. Um fator que dificulta o processo de mudança é o desconhecimento, o desinteresse pelas pessoas que estão promovendo as mudanças, ou seja, preocupação só com a mudança e esquecendo que tem gente que faz parte do processo, não ter a visualização da melhora, vai acontecer o quê não sei, tem a ver com a desinformação, acho que esses são os processos mais negativos de uma mudança, é insegurança que na verdade é a mesma coisa que medo em relação ao quê vai fazer.

A inclusão das pessoas acontece quando cada um se percebe como parte integrante do processo e reconhece que seus objetivos pessoais serão contemplados de alguma maneira.

Para este gerente, estar posicionado dentro da mudança, saber o que vai acontecer, quais os resultados, sentir-se valorizado torna a possibilidade da mudança menos ameaçadora.

Enxergar qual é o resultado disso, que ganho vai ter, te sentir valorizado na mudança, olha nós vamos mudar, precisamos de ti, quer dizer sentires que a mudança que está sendo feita é uma mudança para ti também, em última análise, eu acho que isso é fundamental, a empresa vai ganhar, vais ganhar

também, és a empresa, precisas enxergar, precisa fazer sentir isso, acho que o mais positivo em uma mudança é tu conseguir dizer claramente as pessoas até onde podes, onde consegues, que nela vai existir ganho, que ela faz parte desse ganho, está nos planos desse ganho, acho que isso é a vida

Sentir-se inserido no contexto da mudança minimiza as resistências pois passa a não ser vista como um "bicho-de-sete-cabeças". Para isso, segundo este gerente, é preciso deixar claro o que vai mudar, que mudança vai acontecer e sobretudo incluir as pessoas no processo, para que sintam que é um processo do qual são parte integrante.

Acho que mostrar o que é a mudança, o que vai mudar, não é nenhum bicho-de-sete-cabeças porque que está se fazendo, inserir a pessoa no contexto da mudança, no ganho da mudança, é tentar minimizar as angústias todas, mostrando como é que as coisas vão funcionar. Outra coisa que acho importante na mudança, se vais ter uma mudança, que ela é muito radical ou tecnicamente muda muito treina as pessoas, isso é fundamental, faz um treinamento anterior à mudança, ela já começa a entender, diz pô, mas olha aqui, estão se preocupando comigo, vou saber fazer, que bom. Isso é positivo, é informação, inserir a pessoa no contexto, mostrar porque está mudando, o mercado exige isso, se a gente não mudar o que vai acontecer conosco, se tu seguir fazendo isso dessa mesma forma e td, a tendência é que aconteça isso, então, mostrar os lados ruins da não mudança

Esta experiência faz emergir um tema que considero central para ser discutido à luz do cotidiano da ação gerencial. Como compatibilizar objetivos pessoais e objetivos organizacionais? É possível concretizar objetivos organizacionais que não contemplem objetivos individuais? São os objetivos pessoais legítimos no contexto organizacional?

A partir da minha vivência no contexto organizacional consegui facilmente identificar pontos de convergência bastante estreitos com a história deste gerente, presumo que o mesmo possa ser feito por muitos gerentes, que empenhados na dinâmica das mudanças precisam conseguir somar esforços.

Existe tensão permanente, mesmo que velada, entre objetivos pessoais e organizacionais. Muitas mudanças são realizadas desconsiderando as pessoas que integram este processo. Com isso, sobra desconhecimento, desinteresse, desinformação e insegurança.

De maneira apostada, estar posicionado na mudança, saber o que vai acontecer, visualizar ganhos conjuntos, sentir-se valorizado no processo e incluído nos planos da Empresa, gera outro tipo de comportamento.

O sentimento de inclusão é obtido de várias maneiras, seja pela informação, seja pelo treinamento oferecido, seja pelo conhecimento das conseqüências da estagnação. A experiência da inclusão dos objetivos pessoais nos objetivos organizacionais é determinantemente positiva, pois dissemina segurança e auto-estima, muitas vezes perdidas nos processos de mudança.

Farren e Kaye (1999) corroboram com esta posição e salientam que não se consegue atingir coincidência de interesses entre trabalhador e organização, mas com um pouco de habilidade é possível criar mutualidade de interesses.

4.2.5 Preparando-se para a Vida

As mudanças constantes que vêm ocorrendo na Delta proporcionaram a este gerente a experiência de preparar-se para enfrentar situações de vida presentes e futuras. Embora a compreensão de experiências vividas se dê de maneira retrospectiva e pré-reflexiva, constituem a todo instante novo aprendizado e desenvolvimento pessoal.

Para este gerente os aprendizados obtidos nos processos de mudança são aprendizados que se estendem a todas as dimensões da vida.

Para mim foi importante no aspecto de aprendizagem o que aconteceu, a gente leva aquele estímulo na hora que a mudança toca, são tantos estímulos e tão rápidos que a gente começa a reagir mesmo sem ter estímulo, já começa a pensar pô e se acontecer isso, assim não dá. A cada mudança que a gente sofre na vida profissional a gente faz disso uma experiência interessante para a vida pessoal, então, acho que essas mudanças todas me trouxeram um dom muito interessante na questão do aprendizado, da experiência de ter passado por isso e a gente sempre procura utilizar, embora sejam coisas diferentes, a gente sempre procura usar as mesmas experiências para a vida da gente.

As mudanças organizacionais funcionaram como fonte de aprendizado para este gerente, que passou por mudanças pessoais significativas a partir destas

experiências. Ele conta que amadureceu muito neste processo e revela quais foram as principais diferenças percebidas na maneira de entender sua relação com o mundo.

Amadureci muito com esse processo todo, até para a minha vida pessoal, procuro enxergar um pouco mais na frente o que é que vai acontecer, sou um pouco mais cauteloso em algumas coisas, as experiências vividas aqui me trouxeram isso até para a minha vida pessoal, fundamentalmente, tentei sempre entender que tudo que era feito tinha resultado lá adiante, o que tu tá fazendo hoje, o que queres que aconteça amanhã, essas coisas para mim foram muito importantes, foram experiências fortes, procurei aprender um pouco disso para a minha vida, nesse aspecto foi muito interessante para mim.

O significado fundamental das experiências vividas foi o crescimento, o desenvolvimento pessoal. Para este gerente, a tendência de todas as pessoas é se desenvolver através do trabalho, das relações pessoais e familiares. Assim, as mudanças na Empresa não são causas diretas deste amadurecimento, mas contribuíram vigorosamente para seu desenvolvimento como pessoa.

As mudanças na Empresa fazem parte de um processo de desenvolvimento da pessoa como um todo, me sinto mais preparado para enfrentar certas situações pessoais ou profissionais em função dessas experiências que fui vivendo. Me sinto mais desenvolvido como pessoa, me sinto profissional, pois de uma forma ou de outra a gente está superando os problemas, a gente está enfrentando e vai superando alguns, tendo maior dificuldade com outros, isso é um processo de crescimento, é um processo de desenvolvimento como pessoa, acho que a parte profissional da vida da gente tem peso fantástico no nosso desenvolvimento como pessoa, porque é onde te relacionas com mais pessoas, onde convives mais com a questão equipe, com a questão todo mundo junto, com objetivo comum, isso é muito importante. Cada vez que superava ou supero algum objetivo, era uma lição, e me desenvolvia melhor como profissional, como pessoa, ia crescendo como pessoa, como todo acho que a gente vai crescendo.

Esta experiência demonstra que a mudança organizacional tem implicações diretas no desenvolvimento individual. Este vínculo é descrito pela teoria da transição que tem procurado compreender como os indivíduos respondem à mudança ambiental (NORTIER, 1995; STUART, 1995, 1996) e, principalmente, estudar a dinâmica psicológica interna que emerge quando um indivíduo sai de um estado relativamente estável ou estilo de vida para outro (ADAMS, HAYES e HOPSON, 1976).

As pessoas que estão vivendo processos de mudança passam por fases de equilíbrio, separação, crise, renascimento e novamente equilíbrio.

A história deste gerente revela este último estágio, em que, gradualmente, se sente familiarizado com o ambiente modificado. Neste ponto, conseguiu redizer a mudança, representando a transição como período positivo de crescimento e maturidade.

4.2.6 Valorizando Pessoas

Esta história revela a valorização das relações interpessoais, destacando, principalmente, a família como suporte para outras relações.

O gerente salienta elementos considerados fundamentais e que, portanto, não são, para ele, passíveis de mudança. É o que chama de "valores principais".

Como valor fundamental coloca as pessoas de modo geral e de modo particular sua família, como explícita ao falar.

(...) Valorizo muito gente, gosto de gente, gosto de pessoas, valorizo muito a minha família, tenho uma relação familiar muito boa e prezo muito isso. Isso para mim é um valor primeiro, o mais importante é a minha família, a partir disso tenho uma preocupação, acredito muito nas pessoas, me sinto bem com pessoas, gosto de trabalho em equipe, gosto de gerenciar pessoas, então acho que essa troca, essa riqueza de informação, de relação, às vezes de carinho, às vezes de não, se conseguisse colocar numa escala de valores seria a segunda coisa mais importante, a relação com todo mundo, acho que é o que todo mundo busca. Depois disso talvez viesse algum valor material, a preocupação em ter vida digna, uma vida onde consiga me distrair, me divertir, ter minhas coisas, ter lazer, conquistar coisas materiais, acho que para mim isso é importante, mas nessa ordem, primeiro as pessoas, a família, a família retrata as pessoas que são mais queridas, mais íntimas, acho que as pessoas são o que tem e existe de melhor no mundo, as pessoas e as relações.

Os seres humanos possuem potencialidades que lhe são próprias e os distinguem das coisas e dos animais. Compreendem as situações que vivenciam, tendo consciência de si e do mundo. No entanto, conseguimos concretizar tais potencialidades somente quando nos encontramos e entramos em relação com os outros. Só sabemos quem somos como seres humanos, convivendo com outras pessoas.

O gerente manifesta grande preocupação com o trabalho realizado em conjunto, baseado nas relações entre as pessoas e na sua autêntica valorização. Comenta que se sente motivado quando vê a participação das pessoas na busca de objetivos.

Me motivo por ver coisas acontecendo com a participação de todo mundo, com todo mundo trabalhando, as pessoas se sentindo bem, se sentindo orgulhosas com isso, sempre fui de me relacionar muito fácil com todo mundo, tenho essa angústia, acho muito bom, a relação é uma coisa fantástica. Dedico grande parte do meu tempo para isso, gosto que as pessoas se sintam bem comigo, gosto de me sentir bem com todo mundo, sempre tive perfil de equipe, o mais importante para mim são as pessoas, o resultado da interação entre as pessoas é afirmativo, não só na vida profissional, mas como pessoa, tenho certeza que a relação é o que me traz mais prazer, onde me sinto com a maior plenitude como pessoa, onde me desenvolvo, é quando consigo me relacionar com as pessoas de forma boa, me sinto bem com isso, para mim é fundamental.

Todos os seus valores derivam do fato de considerar, sobretudo, as pessoas. O gerente conta que leu muito a respeito de relações humanas, e ressaltava como missão principal a busca do entendimento e a troca de experiências entre as pessoas. Todo resto entende como subproduto desta convivência.

Tenho esse sentimento em função de tentar entender o que realmente vale a pena, qual é a nossa missão aqui, então tu vai te relacionar dentro do possível, ser ajudado e tentar ajudar, tentar entender, esse é o fundamento, é o valor primeiro para mim, o resto são subprodutos disso, são instrumentos para fazer isso, o foco é esse, a gente está aqui para conversar, para se entender, para trocar experiências, de forma que a gente cresça com isso. O resto, as bens materiais, o dinheiro, a tua profissão, é instrumento para chegar lá, são meios. Mas, a vida no dia-a-dia tem dificuldades, é difícil, é complicado, então luto para tentar chegar nisso.

Nesta história, o gerente reconhece que possui uma missão no mundo, esta idéia é abordada por Covey (1999) que chega a dizer que a vida é uma missão, não uma carreira.

Ele parece ser, como outros gerentes, voltado para "como ser", percebendo o que defende Hesselbein (1999), quando diz que as pessoas são o principal ativo de uma organização, demonstrando esta convicção através das palavras, condutas e relacionamentos, reafirmando nas suas vivências, a condição humana de ser de relação.

4.2.7 Questionando Práticas

Este gerente acredita que os resultados são produzidos por decisões tomadas, por isso, é preciso examinar o que foi feito para poder identificar equívocos quando os resultados são negativos.

Ele diz que se questiona muito a respeito das coisas do dia-a-dia e isso é motivo de clareza e incentivo, pois, acreditando muito pouco no acaso, afirma que os resultados alcançados são consequência das nossas escolhas.

Comecei a identificar que toda vez que tu procuro entender a causa ou efeito de alguma coisa consigo gerenciar essa coisa melhor. Então, procuro manter isso para mim, é uma regra, não existe o acaso, o que fiz de certo, o que fiz errado, o que outros fizeram de certo ou errado, alguém, as participações no processo foram de todo mundo, o resultado foi em função disso, tenho isso claro para mim, então isso é uma forma de aprendizado muito rico. Sou muito questionador neste aspecto, mas porque aconteceu isso? Acho que quando me questiono estou perguntando o que é melhor para mim, o que não é, onde posso crescer mais. Isso me incentiva muito, para mim o acaso não existe, se não existe e deu errado, o que fiz de errado, o que a gente fez, o que tem de mudar? Isto vai te levando a te desenvolver dentro dos teus limites, e entender as coisas me ajuda muito.

O constante questionamento interno produz a certeza e a aptidão de poder intervir positivamente nos processos. Com isso, este gerente sente-se fortalecido, mais seguro, mais experiente.

A consequência é o teu desenvolvimento, me sinto hoje melhor para fazer tudo, estou fortalecido, tu começa a entender efetivamente que os resultados têm tudo a ver com o que fazes, te sentes mais seguro, porque sabes que podes mudar as coisas, pô está acontecendo errado, mas sei que se eu entrar, olhar, vai ter uma causa e se eu atacar isso posso consertar, então já te dá uma segurança maior para enfrentar os problemas do dia-a-dia, é difícil explicar, mas me sinto mais seguro, mais experiente, como pessoa me ajudou no meu crescimento tudo isso.

O gerente passa a idéia de uma atuação processual desencadeada pelos próprios participantes da ação. Ele observa que existem momentos em que tudo vai dando certo, essa constatação gera novas ações positivas e todas as coisas parecem funcionar bem, num processo afirmativo. Porém, são para ele, decorrência das decisões tomadas e escolhas feitas. O mesmo ocorre no sentido inverso. Momentos e

situações ruins são provocadas por falhas ou equívocos de quem desencadeia a ação inicial. Assim, ele define estas experiências.

(...) Então te dedicas mais porque tu te motivas mais e aquilo gera uma corrente que tudo vai dando certo. É uma coisa boa, montando outra coisa boa e aquilo vai embora, são momentos que tá tudo dando certo, estou me sentindo bem, trabalhando melhor, me relacionando melhor. A gente pode causar esses momentos, mas são conseqüências de coisas que fizeste, às vezes até sem perceber. Então, acho que o momento positivo é quando começo a observar que tudo vai dando certo, mas sempre provocado por ti, a gente provoca o início desses momentos. A gente provoca também o início dos momentos ruins, a gente tem uma participação muito forte, como tem momentos que estou mal que as coisas não dão certo, que tenho dificuldade em pensar, mas põ para aí um pouquinho se eu reagir, a gente sabe disso mas não consegue, não está motivado, quer dizer tudo dá errado na volta da gente, fica com tendência muito forte de culpar todo mundo e... não é comigo, que culpa tenho, acho que isso é o contrário que também é verdadeiro, tenho dificuldade de recuperação em momentos ruins.

O gerente toma para si a responsabilidade dos erros, procurando compreender sua parcela de participação no processo, não buscando respostas fora de si. Para ele, saber que é possível mudar, que é possível melhorar e que isso depende da sua intervenção, é a grande motivação. Enxergar desta perspectiva lhe dá força e condição para alterar o rumo, se necessário, quando defronta-se com uma situação difícil.

Quando começa a dar tudo errado, é a gente ter força, ter disciplina e ter centro suficiente para dizer, agora vou mudar. Quando começa a colocar a responsabilidade do que acontece fora de ti, a tendência é que não aprendas, não te envolva, é aquela história... não fui eu, então quem tem que resolver isso não sou eu, não fui eu quem causei. Tu não cresce, não aprende, não te envolve, sempre é o outro, aprendi isso na marra, no início acontecia comigo, mas se tu fores, e fores, e fores, vais ver que lá no início tomaste uma decisão, provocaste algo que foi encaminhando as coisas para acontecerem assim. Hoje é sistemático, isso custa mas faço assim: o que é que fiz? Às vezes até fico pensando, será que estou ficando louco? Não tem nada a ver comigo, aí tem coisas que não consegues ter explicação, mas outras consegues achar uma razão, no princípio fiz isso e aquilo e agora, isso é conseqüência.

Esta história revela uma experiência que é vivida e tem significado não somente na prática gerencial, mas diz respeito a todas as pessoas. Nossa vida é constantemente direcionada pelas escolhas que fazemos. Mais do que isso, o que diferencia os seres humanos é justamente o que escolhem ser, fazer, priorizar, valorizar.

Existir sobre a possibilidade de compreensão de tudo que nossa existência representa, o que significa, constantemente, fazer escolhas. No entanto, não há nada que garanta fundamentação para efetuar nossas escolhas. Além disso, ao escolher, carregamos a dúvida da imprevisibilidade das conseqüências de nossas decisões, assim, escolher implica fazer discernimentos, acumular perdas, assumir responsabilidades e riscos.

4.2.8 Tendo Disciplina

A disciplina para este gerente é uma maneira de permanecer centrado na busca dos objetivos principais. Ele diz que existe um desleixo natural nas pessoas, uma tendência de fazer as coisas da maneira mais fácil e isso desvia da direção pretendida. O gerente deixa isso claro com o comentário que faz.

Às vezes confundo muito as coisas, acho que uma coisa que não tem tanto valor, pode ser mais importante, às vezes priorizo uma coisa material em detrimento de uma pessoa. Tem que estar constantemente se policiando, é um processo difícil, o que mais atrapalha somos nós mesmos, precisa ter disciplina, precisa seguir, é te determinar a seguir certas coisas, aprimorar certas coisas, e tentar te confundir o menos possível, porque a gente se confunde muito, o que é mais importante para mim?

Ter disciplina e estar situado faz com que seja possível retomar o foco quando ocorrem desvios, pois, segundo este gerente, temos falhas, somos egoístas, pensamos somente em nós, o que resulta, várias vezes, em decisões não muito corretas.

Por isso acho que a disciplina é importante, (...) minha missão é essa, acredito nisso, mesmo acreditando, o dia-a-dia, a nossa rotina, as nossas expectativas, a inveja, o ódio muitas vezes vão nos metralhando, nos prejudicando, então acho que para vencer tudo isso, a pessoa tem que estar centrada, é uma palavra chave, independente, tu tem que saber que é humano, que vão acontecer "h" percalços, vais errar várias vezes, mas tem que estar centrado, ou seja tu vai cair, tu vai voltar para cá, bom aqui então vamos lá, cá, voltei para cá

A experiência vivida deste gerente coloca as mudanças organizacionais em uma dimensão mais ampla. Estar centrado, ter convicção e disciplina faz com que se seja menos suscetível à pressão e aos erros no contexto de atuação. Não estamos

sozinhas no planeta, convivemos com outras pessoas, por isso, não podemos pensar apenas em nós mesmos, como se fôssemos uma ilha. Esta amarração é feita no seguinte comentário.

Perdemos o foco, erramos, temos dificuldades, mas com disciplina a gente vai lá cai e volta, questões como concentração de renda, violência, a gente fugindo da violência, em vez de enfrentar, (...) uma coisa nos atrapalha muito, é pensar na gente como se estivesse sozinha no planeta (...), não é uma coisa divina, simplesmente convivemos com as outras, não pode pensar só em ti. A gente diz que o mundo está louco, a correria é grande, a competitividade é cada vez maior, tudo isso acho que está constantemente testando tudo que estás fazendo, então pô... o que mais me atrapalha nesse crescimento sou eu mesmo, a gente fica metralhado por "h" questões, mas se estás centrado no teu objetivo, cedes menos à pressão, porque estás convidado, então como ser humano tu vais sentir, vais cair, vais tropeçar, mas o importante é ter um norte e quanto maior noção tu tiver desse norte, mais rápido tu volta para ele.

Estas considerações são sustentadas pelo que Covey (1994) chama de liderança baseada em princípios. Nessa concepção, a vida e a liderança exercida nas organizações e sobre as pessoas têm como referência princípios de "norte verdadeiro". Princípios como justiça, equidade, integridade, honestidade e confiança, são leis naturais referentes às relações e organizações humanas, fazendo parte da sua condição, percepção e consciência. Assim, a liderança baseada em princípios tem seu fundamento na impossibilidade de se violar impunemente estas leis naturais, e, quando aplicados consistentemente, permitem transformações fundamentais em indivíduos, relacionamentos e organizações.

4.2.9 Construindo Equipe

Saber ouvir e criar um ambiente de confiança entre a equipe para concretizar mudanças é o principal tema nesta experiência. Para este gerente, sem a equipe não se faz nada. Criar uma equipe que se possa confiar, ter comprometimento com ela, promover o consenso com todos é essencial para facilitar a implementação de qualquer mudança. O gerente expressa, assim, esta convicção.

Procurar criar uma relação de confiança, confio na minha equipe e minha equipe pode confiar em mim, (...) quando se é gerente, queiras ou não, cria

em ti uma sensação de poder maior, então quero mandar, acho que a primeira coisa que tem que fazer é não mandar, é ouvir, mas a gente já quer sair mandando, não escuta, a primeira coisa fundamental é escutar. Cria uma equipe que possa confiar e principalmente uma equipe que confie em ti, isso facilita de cara, podes fazer o que tu quiser, isso vai te facilitar imensamente.

As pessoas em todos os níveis organizacionais possuem conhecimentos, experiências e aptidões, que podem oferecer, se os gerentes estiverem psicologicamente preparados para "ouvir", isso é que sustenta Bardwick (1999). Ouvir e dar autonomia aos outros é uma questão de respeito importante nas situações de mudança. Leider (1999) enfatiza mais ainda a importância do ouvir, dizendo que a essência do processo de mudança está na arte de ouvir.

O gerente destaca a complexidade do ser humano, não excluindo as diferentes dimensões em jogo, quando faz este comentário.

Acho importante se dar conta que as pessoas que estão trabalhando contigo são seres humanos e que tem "h" problemas à sua volta, esses problemas também são responsabilidade tua, não tem aquela história: em casa o cara tem um problema com o filho e chega aqui e achar que não é problema meu, é problema teu, ele faz parte da tua empresa, não precisas participar do problema dele lá, mas precisa entender que esse problema existe. Estás tratando com pessoas que fazem coisas e tem em torno de si relações que são complicadas, que tem seus problemas.

Para este gerente, situar o pequeno mundo de sua área no contexto da empresa, estar disponível e ter uma relação de confiança abre a possibilidade de redizer mudanças através do e com o grupo.

Para ele é importante conseguir enxergar a Empresa como um todo, ter claro seu papel e o papel da sua área em cada momento. Assim, o gerente explica como percebe tal postura.

Sobe para cima da floresta e vê a tua arvorezinha lá, isso é uma coisa extremamente importante, porque se vais tomar decisões sempre para empresa e nunca para ti, acho fundamental também estar disponível, acho uma coisa importantíssima, é outra coisa que a gente vê, ah, eu vou estar na sala, sou gerente e tal, numa sala e tranco tudo aqui, para aí um pouquinho, agora não posso atender, não fica disponível, se não te colocas disponível para as pessoas...As pessoas passam a ter outro peso para ti, tudo podes ter certeza e quando fazes a tarefa, quando tu vais lá e executas, pode parecer que não, mas às vezes é mais fácil resolver porque tu vais lá e faz, agora quando tu tem que fazer através dos outros e não tiver relação de confiança, não faz, não funciona.

A inquietação demonstrada pelo gerente vai ao encontro do que é dito por Pollard (1999), que verifica que muitas vezes gerentes ocupam escritórios, possuem equipes e julgam conhecer e entender as pessoas que dirigem, porque alcançaram alguns sucessos e podem ler relatórios que lhes fornecem. Ao contrário disso, é necessário que os gerentes para realizarem mudanças tornem-se disponíveis, de portas abertas, circulando, conversando e ouvindo as pessoas. Busquem ouvir e aprender para não cair na armadilha da “ignorância arrogante”.

Esta história situa a posição dos gerentes na estrutura e no contexto das empresas, para então poder construir através da equipe.

É se envolver com pessoas, entender que são extremamente importantes, precisa confiar nelas e elas em ti e enxergar, quer dizer, dentro da organização onde é que estás situado, qual é teu nível de importância. Onde é que podes contribuir com o todo, não deixa de ser tu, trabalhar em equipe para cima e para baixo, embaixo tu tens uma equipe e em cima de ti tens outra, então eu acho que entender também que às vezes precisas perder para a empresa ganhar, ou precisas abrir mão de alguma coisa, essa visão de cima te dá essa sensação. Isso é importante porque é a forma de tu crescer ainda mais, quem está em cima de ti está olhando isso, essa é a avaliação, se estás dentro da empresa, de que forma nos ajuda a crescer, não estão olhando especificamente como a tua equipe faz, mas o resultado que tu dá a partir disso, então vai te proporcionar crescer, entender a empresa, como funciona.

Este gerente revela o que posso chamar de habilidades interpessoais, conforme é apresentado por Schiro et al. (1999). Estas habilidades induzem a condição de compartilhar poder e responsabilidade, inspirando e motivando tanto os que estão acima quanto os que estão abaixo, gerenciando por meio de influência e do bom senso político.

4.2.10 Vislumbrando Oportunidades

Esta experiência salienta o sentimento de satisfação com as mudanças organizacionais ocorridas na Delta. O contrato pela Empresa e a ascensão profissional deste gerente, de certa forma, foram se concretizando à medida que mudanças iam acontecendo. Sua experiência o faz acreditar que mudança gera, provavelmente, mais oportunidades que ameaças.

Ele conta que no início de 1997 a Empresa desativou parte de seus negócios, desfazendo-se das operações no varejo, focando atenção e investimentos para a indústria de alimentos e avançando recursos para construir uma nova unidade industrial. Em meio a esta perspectiva de crescimento um dos diretores sai alterando a estrutura da Empresa.

Este gerente começa a trabalhar na Delta num momento que a Empresa estava em processo de mudança. Os desdobramentos deste processo funcionaram como fator desencadeante de alterações na sua situação de vida, num primeiro momento, uma mudança de cidade para trabalhar na sede da Empresa, como conta:

A idéia foi focar atenção e investimentos na indústria de alimentos, montar um projeto avançando recursos para construir uma nova unidade industrial, consolidando o produto "carro chefe" da Delta e aumentando seu share de mercado. Logo após todo este discurso de expansão um diretor sai e a estrutura diminui. Acho que está aí um movimento, um movimento importante, que me trouxe para cá.

A Empresa vinha apresentando muito bons resultados, quando em 1999 houve uma desvalorização cambial, que desestabilizou financeiramente a Companhia que havia feito investimento muito alto na nova planta industrial, elevando, assim, seu grau de endividamento. Com isso, a partir do ano 2000 a Delta enxugou bastante sua estrutura e muitas pessoas foram demitidas.

É comum, quando ocorre mudança deste tipo, a exclusão de pessoas nas empresas, porém, o que aconteceu com este gerente foi uma situação inversa, conforme narra, as mudanças foram muito benéficas para ele, sendo possíveis, inclusive de gratidão.

(...) Sob este novo ponto de equilíbrio, por questão de sobrevivência, muitas pessoas foram demitidas (...). Essas mudanças ocorreram em três anos, um espaço curto de tempo. E, foram para mim muito benéficas, porque passei de estagiário para gerente num espaço curtíssimo de tempo, tendo um amadurecimento forçado, mas que só tenho a agradecer.

A experiência deste gerente em relação às mudanças foi extremamente gratificante, resultando em uma percepção favorável dos acontecimentos, que lhe abriram espaço para assumir função gerencial.

Para Bressan (2001), mudanças organizacionais desencadeiam diferentes tipos de reação dos envolvidos. Estas reações variam desde a aceitação imediata à proposta, até a resistência completa a qualquer forma de mudança. A maneira como os indivíduos percebem o ambiente determina, de certa forma, a reação desencadeada. Diferentes percepções podem ser desenvolvidas, dependendo das experiências, desejos, necessidades, motivações, interesses e expectativas que distinguem as pessoas. A experiência favorável em relação às mudanças, produziu, neste gerente, percepção positiva destes eventos, o que, possivelmente, terá reflexo em situações futuras de mudança.

Ele conta que 2000 foi um ano decisivo, com redução de custos e estrutura da Empresa, o que, segundo ele, ainda não terminou. Sua fala permite verificar que as mudanças iniciadas em 1999 estão em processo, o que proporciona aos gerentes a convivência com um ambiente de mudança constante.

Os custos e as despesas estavam pesando muito, tínhamos que trazer para um patamar de acordo com a nova realidade. Foi um ano de experimentação, no qual começamos a cortar. E, foi tudo dando certo. Na realidade, a empresa não parou até hoje. E olha que já mudou bastante de lá pra cá.

No período de 1999 a 2001, a Empresa tinha um executivo como diretor superintendente, que saiu em 2002 para a entrada de dois membros da Família na gestão direta dos negócios.

Ele esteve em 1999, 2000 e 2001. A partir de 2002, entraram dois membros da Família e um não Família permaneceu, então, como diretor estatutário. Hoje temos três diretores estatutários.

Juntamente com a mudança desencadeada pela desvalorização cambial, acontece alteração na gestão, e a Delta passa a ser administrada pela Família, deixando de ter uma gestão, predominantemente, profissional.

Com isso, passa a existir mais ingerência por parte dos donos e cobrança maior por resultados em todas as áreas e níveis, até mesmo na economia do cafezinho, como destaca o gerente. Houve ainda a tentativa de manter canal aberto de comunicação com funcionários, o que considerou bastante importante, pois, por sua característica de abertura ao diálogo, sentiu-se à vontade para dar sugestões.

A tentativa de aproximação dos dirigentes de empresas é vista com bons olhos por aqueles que possuem personalidade firme e segurança de posicionamento. No entanto, diferentes perfis coexistem no ambiente organizacional, por isso, talvez seja necessário ir a todos os níveis da organização para poder ouvir. Isto é indicado quando o gerente apresenta suas observações sobre o assunto.

A chegada deles abriu um canal de comunicação forte com todo mundo, deixaram claro que a sala e as portas estariam sempre abertas a qualquer um. E isso para pessoas menos acanhadas, mais extrovertidas e não tão receosas, funciona muito bem. Me senti à vontade de falar qualquer coisa. Agora, é claro! A empresa é formada por pessoas completamente diferentes, e tem muita gente que mesmo estando a porta aberta, e uma cadeira esperando, não tem coragem nem de dar bom dia para eles.

Todo processo de mudança, por mais pontual que seja, num primeiro momento gera sempre certa insegurança, porém, para muitos gerentes como se pode ver, é encarado como uma provocação a superar.

Mudar de cidade e de grupo de trabalho foi um interessante desafio para este gerente. Conforme ele conta, tinha um grupo de trabalho conhecido, rotina estabelecida e forte vínculo com a cidade onde morava. O gerente demonstra desejo de um dia retornar para lá, pois explica que, caso deixe de trabalhar na Delta, não teria outro lugar para trabalhar na cidade onde está, devido às poucas opções no mercado de trabalho.

Mudar de cidade e trabalhar numa equipe grande não conhecendo ninguém foi uma experiência importante para ele. Superar a desconfiança e o receio das pessoas foi muito significativo como relembra.

Num primeiro momento quando chegas no meio de um salão, em que trabalham cem pessoas, ficas como um estranho no ninho. Foi uma experiência interessante conquistar pessoas que não te conhecem e te olham no início com um pouco de desconfiança. Isso foi muito interessante. Acredito ter sido vista com um pouco de receio a minha chegada aqui: - Bah! Mas quem é esse cara? O que esse cara quer? E daí, em seguida, ser demitida uma pessoa que eu também gostava muito e que todo mundo gostava. E daqui a pouco o gerente financeiro anterior ser da mesma forma demitido... E eu ocupar aquele lugar tendo meses de contato ... Pô! Mas o que é isso? Saem as pessoas que todo mundo admirava e daqui a pouco chega um cara de pára-quebras, de outra cidade e vem aí ocupar ... Qual é a desse cara?

Superar este tipo de barreira tem significado importante para qualquer pessoa, pois gera sensação de segurança e a idéia de que é capaz de ultrapassar momentos de instabilidade.

Sentir-se acolhido pelo grupo tem grande valor, pois responde à necessidade humana de aceitação e afirmação. O gerente expressa este sentimento, ressaltando sua capacidade de cativar as pessoas.

Hoje as pessoas já me conhecem, sabem como trabalho, acho que consegui cativar as pessoas com quem liço e consegui deixar bem clara a minha personalidade, como eu sou, meu caráter, meus valores, e isso foi muito bom. Todas as "situações justas" que a gente é obrigado a passar. São situações novas em que a gente vai vivendo e aprendendo, a forma como a gente aprende a sair de cada uma delas, saindo bem numa e mal em outra, com vontade de se enfiar num buraco. Tem que contornar, mas, vivendo e aprendendo.

O trabalho numa empresa em constante mudança provoca pressão permanente nos gerentes, que a cada dia precisam encontrar soluções novas e alternativas melhores para realizar mais com menos, tendo experiência diária de mudança, principalmente, quando as mudanças se traduzem por redução em todos os sentidos. No caso deste gerente, esta situação é vivida da seguinte forma:

Trabalho como um bombeiro com um extintor diante de um grande incêndio, andando por onde vai atacar primeiro para manter-se vivo, com uma porta fechada atrás. A redução de estrutura que houve num curto espaço de tempo ainda persiste. Há um mês atrás surgiu uma oportunidade de trabalho melhor para um funcionário importante do meu setor. Que bom! Desejo que pessoas como ele cresçam. Mas, ao mesmo tempo, fiquei com um problema na mão, porque saem pessoas e na forma de gestão atual não entram no lugar vago. Então devemos redefinir tudo, ver como as pessoas que ficam vão se sentir, mostrar que estão sendo valorizadas também, redistribuir funções, buscando evitar descontentamentos, valorizando atributos de cada um. É um aprendizado constante.

Este gerente tem uma preocupação que pode ser compartilhada por grande número de gerentes. Identifico esta questão como uma dificuldade a ser superada quando Schiro et al. (1999) afirmam que gerentes devem ser qualificados em operações e também devem ser capazes de pensar e agir estrategicamente. No entanto, o que se percebe é que as pressões do dia-a-dia da mudança levam os gerentes a pensar no curto prazo e a deixar para depois o pensamento estratégico, enquanto lutam para "apagar incêndios".

O gerente acredita que obteria melhores resultados se pudesse trabalhar menos sob pressão, porém procura valorizar o trabalho conjunto e cobrar desempenhos sempre melhores.

Queria ter mais tempo para estratégia, porque o operacional consome, muito tempo. Conseqüentemente se tivesse mais tempo para estratégia, meu operacional poderia render mais, poderia estar analisando mais friamente, mais calmamente algumas situações do dia-a-dia que na correria podem passar.

Esforços complexos voltados para estratégias de mudança ou reestruturação dos negócios correm o risco de perder o impulso se não houver metas em curto prazo para serem atingidas e comemoradas (KOTTER, 1997).

Este gerente conta que costuma acompanhar os desempenhos do grupo, mostrando os resultados para promover motivação. Ele expressa assim como age nesta direção.

Jogo muito aberto com o pessoal. Costumo falar bastante para motivá-los: "Os nossos resultados estão aqui. É aqui que fazemos a diferença." Apresento resultados conjuntos. Claro que a gente quer que todo mundo funcione da melhor forma possível e que a empresa obtenha resultado como um todo. Mas sempre indago o que compete a nós, qual é nosso papel específico e quais nossos metas. Se há como melhorar, obter maiores resultados, isso deve ser dito, deve ser cobrado. Acho que estamos conseguindo, estamos indo no caminho certo.

O gerente revela a dificuldade de ter que demitir alguém. Atitudes como esta precisam ser tomadas por vários gerentes, pois muitas mudanças, que se tem conhecimento, resultam em exclusão de funcionários, como no caso da Delta.

Uma experiência muito ruim é demitir alguém. Tive que fazer isso somente uma vez. Até que não foram muitas, perto do todo. Porque após minha chegada passaram uma força grande. Depois, até por questão de definir estruturas, tive que tirar uma pessoa, mas por mais que tentasse explicar, não foi uma situação agradável.

A relação entre mudança e o medo da perda do emprego produz reações nas pessoas de modo geral. Este gerente percebe que existem manifestações de resistência que são reações à ameaça contida na percepção da mudança. Relata o que Moscovi (1995) denomina de resistência passiva, que consiste em minar

veladamente a implementação. No entanto, sua postura, ao contrário, é de abertura ao novo, também provocando novas idéias.

Para ele as pessoas são resistentes à mudança, pois tudo que foge à regra causa algum tipo de preocupação. Suas vivências lhe fornecem outro modo de compreender, no entanto, percebe que grande parte das pessoas possui resistências.

O pessoal historicamente é acomodado e resistente à mudança, por natureza. Qualquer coisa que foge à regra - Ah! Meu Deus! E agora? Eu acho que noventa por cento da empresa "morre de véspera". É isso que vejo, sempre vi. Tento passar, porque sou bem diferente disso, é que a gente sempre tem que mudar e tem que mudar para melhorar. Mas ainda na empresa, a estrutura dela, em sua grande maioria é bem resistente à mudança. Isso aparece até como perda de motivação, tem aquela pessoa que, daqui a pouco surgiu uma coisa nova, alguma coisa e: - Humm! Já vi esse filme. Isso não vai dar certo. Desacredito, pessimismo. É o cara com a nuvenzinha preta em cima. E o que vai acontecer? Eu estou correndo risco. Vai sobrar pra mim.. Vejo bastante isso na estrutura administrativa da Companhia.

As tensões provocadas pelo ambiente turbulento, entre outros fatores, pressionam à realização de tentativas com vistas a minimizar seus efeitos.

Existe tendência de criar espaços sócio-aproximadores nas organizações como forma de reduzir estresse e dar "oxas" ao pensamento criativo.

As pessoas, para Botelho (1994), são criativas quando estão fazendo algo que realmente as agrada e as interessa, assim, a atitude deste gerente, de incentivar a produção de idéias no trabalho é uma alternativa bastante salutar e sensata. Com isso, é possível alcançar um nível maior de comprometimento do grupo, aproveitando as mudanças para interagir com as pessoas e abrir novas possibilidades.

Sou otimista por natureza. Acredito que sempre há um lado bom nas coisas que acontecem, nem que seja o da experiência acumulada. A gente tem que ter medo é de deixar de fazer alguma coisa. Sou aberto, motivado, tento tirar de quem trabalha comigo idéias, pensamentos, opiniões e na pior das hipóteses, bobagens mas que são todas, inclusive as bobagens, salutaras para reflexão e processos de aprendizagem.

Para este gerente, as mudanças quando perpassam toda a organização, ocorrem de maneira mais fácil. O que mais prejudica são as resistências que contaminam o grupo. Ele assume a postura de, diferentemente, salientar as coisas

boas, reconhecer e elogiar o que é bem feito, justamente por sentir-se carente deste tipo de afirmação.

Muitas iniciativas fracassam com frequência quando funcionários, ainda que as apoiem, sentem-se impotentes em relação aos obstáculos em seus caminhos (KOTTER, 1997).

Por isso, reconhecer e valorizar boas iniciativas e a participação nas mudanças vai gerando nas pessoas autoconceito positivo. Isso transparece na sua fala quando diz:

Vejo que a mudança acontece mais fácil quando se dá num todo. Quando atinge todas as níveis e todas as pessoas. O que prejudica são as próprias pessoas resistentes à mudança. O pensamento negativo contagia, se dissemina, principalmente, com relação às notícias ruins. Infelizmente, notícias boas ninguém sai falando. Parece existir medo ou receio de falar coisas boas, enquanto justamente deve-se fazer o contrário. Sabe o que tento fazer? Aquilo que pouca gente faz, elogiar coisas bem feitas, competências. Sou carente de elogio, e pela minha carência de elogio, valorizo demais alguma coisa bem feita, ou feita direito, com cuidado. Dou muita importância porque reconhecimento na hora certa tem um reflexo incrível na vida e nos resultados de uma pessoa. Muda a vida de uma criatura, tu receberes um elogio em uma semana. Às vezes, tu tá acabado e ganhas o dia.

Diálogo, humildade e sinceridade são valores importantes para quem é gerente em meio a tantas situações de mudanças. A troca de idéias é frutífera, pois permite analisar outras variáveis e pontos de vista, resultando numa visão mais ampla da situação vivida. É assim que este gerente destacou sua maneira de pensar sobre esta questão.

Acho importante todo gerente se abrir ao diálogo, discutir mais negócio com todos os outros. Ver outras variáveis, outros pontos de vista, acho que a troca de experiências é legal, tem que estar aberto para críticas. Observar as situações sob outros ângulos. Admitir erros, errar é humano, deve-se aprender com eles. Ter humildade, ser sincero. Jogar limpo, aberto, sem falar pelas costas, esse tipo de coisa acho importante. E ser político. Ser político. Às vezes, a gente tem idéias e opiniões divergentes com a de outros pares e/ou superiores e acho que tem que manter isso, não se render, não abandonar suas idéias, ainda mais se são boas; ou críticas, mas colocar isso de forma cautelosa.

A experiência de mudança pessoal é sentida como algo que ocorre ao mesmo tempo em que vivencia mudanças na Empresa. A principal mudança experimentada é a do crescimento em função das oportunidades surgidas e aproveitadas.

Sua passagem para a vida adulta parece ocorrer à medida que vivencia novas situações na Delta. Conforme explica, este amadurecimento teve reflexos importantes até mesmo na sua vida familiar.

O crescimento pessoal e profissional foi ocorrendo paralelamente às mudanças na Companhia, principalmente, como destaca, o profissional desencadeando o pessoal. Isso é explicado pelo gerente, com exemplo de uma situação familiar concreta.

De guri estagiário e pouco responsável para homem casado, muito responsável e gerente. Foi uma mudança pessoal, um amadurecimento rápido que se potencializou com as oportunidades surgidas e aproveitadas por mim. Na medida em que foram surgindo, foram me aproveitando, e cortei cada vez mais o cordão umbilical. A Empresa proporcionou na minha vida pessoal que eu falasse com meu pai muito mais de homem para homem do que de pai para filho. Discussão de negócios e uma série de coisas, e isso fiz mais cedo que meu irmão. Tenho um irmão mais velho que trabalha com o meu pai e até foi um conflito familiar amadurecer profissionalmente antes dele. Meu pai falava comigo coisas que não falava com ele. E meu irmão é dois anos mais velho que eu e isso foi um baita rolo que a gente teve que administrar.

Mudanças provocam mudanças. Esta é uma característica intrínseca do universo, das organizações e das pessoas. É assim que Camões expressa essa temática.

Mudam-se os tempos, mudam-se as vontades
Tudo o mundo é composto de mudança
Tomando sempre novas qualidades...

Direta ou indiretamente, Camões foi sensível à tradição iniciada por Heráclito, que no seu tempo já dizia que ninguém pode banhar-se duas vezes nas águas do mesmo rio, por serem suas águas sempre outras, nada fica sendo o que é, tudo muda.

Mudanças desencadeiam decisões que desencadeiam mudanças num processo crescente e contínuo, como conta este gerente, concretizando os versos do poeta.

Uma mudança acaba puxando outra. Não tem como separar porque com o estilo de vida que estava levando antes, por exemplo, acredito que não casaria tão cedo, o ritmo de trabalho do meu início da Delta para agora foi sempre crescente. Isso faz com que o cara fique um pouco mais maduro na vida pessoal e mude o ritmo de vida, mude as atividades, seja cada vez mais responsável.

As mudanças na vida pessoal são conseqüências de resultados profissionais satisfatórios que obteve ao longo do tempo de trabalho na Delta. Percebe influência determinante das experiências que viveu na Empresa, expressando também sua necessidade de sentir-se importante para a Companhia.

Perceber-se querido e necessário é um sentimento que move as pessoas de maneira geral, fortalecendo vínculos e potencializando o comprometimento. Assim o gerente faz estas relações:

Houve mudanças na minha vida pessoal que foram diretamente relacionadas. Só por estar aqui, fisicamente, e como acredito muito na empresa e acredito que ela precisa de mim de certa forma, por uma situação de negócio, comprei um apartamento aqui, coisa que se não tivesse nesse cargo, nessa posição, nessa situação, com esses resultados de trabalho, não teria comprado, teria deixado para comprar na cidade em que nasci, e vivia, então, porque lá é mais fácil de seguir vivendo. Isso sim. Agora, meus valores éticos, não mudaram nada.

A história deste gerente revela a experiência de quem obteve ganhos significativos com as mudanças na Empresa. Identifica dois principais momentos, o primeiro deles quando a Delta focou atenção e investimentos na indústria de alimentos, desfazendo-se das operações no varejo. Esta mudança promoveu sua troca de cidade, com a transferência para a sede da Empresa.

A desvalorização cambial de 1999, por várias razões, levou a Companhia à desestabilização, resultando num endividamento bastante elevado. Neste novo cenário, a Delta se viu obrigada a fazer demissões e repensar sua estrutura. Neste contexto, o gerente que havia entrado na Empresa há pouco tempo passou a ocupar função gerencial. Como ele mesmo diz, todas estas mudanças foram muito benéficas e abriram espaço para que ocupasse uma gerência muito rapidamente.

Identifica também outra situação decorrente daquela gerada pela questão cambial: a mudança na gestão da Empresa que volta a ser, predominantemente, familiar. Com isso, além do enxugamento que vinha ocorrendo, passa a haver cobrança maior por resultados e tentativa de abertura de um canal de comunicação entre diretores e funcionários.

No ambiente de mudança constante da Empresa, este gerente posiciona-se como alguém disposto a enfrentar novos desafios. Procura estimular seu grupo de

trabalho através da valorização individual e da comemoração dos resultados obtidos conjuntamente.

Suas experiências mais significativas estão relacionadas à mudança, mudança de cidade, de grupo de trabalho, de cargo, pessoal, até mesmo de estado civil, com resultados positivos. Por isso, destaca o fato de ter conseguido cativar e conquistar o grupo quando chegou para trabalhar na sede, mesmo numa situação adversa, superando o medo humano natural de sentir-se rejeitado ou não querido pelo grupo.

Como muitos gerentes, viveu com dificuldade a experiência de demitir alguém e, mesmo sendo uma experiência somente, fala a respeito como um momento marcante e desconfortável.

Mudança, para este gerente, é sinônimo de melhorar, mudar para melhor, resultado da experiência vivida na Delta. Para ele, lidar com a mudança não é apenas necessário, mas é também a perspectiva de algo melhor.

Embora suas experiências sejam gratificantes, não esconde a necessidade de reconhecimento e afirmação, o que deve ser sentido por muitos gerentes no seu cotidiano. Revela ser "carente de elogio", por isso procura reconhecer o trabalho bem feito, valorizando o que é realizado com cuidado pelo grupo.

As mudanças organizacionais provocaram mudanças pessoais e até mesmo conflitos familiares. Suas vivências significaram sucesso profissional, possibilidade de assumir função gerencial, relacionando mudança com algo positivo, que produz benefícios e resultados satisfatórios, experimentando este processo como oportunidade de alcançar situação de vida melhor.

4.2.11 Conhecendo a Si e aos Outros

Este gerente identifica mudanças na Delta desde o início dos anos 90, entre 1992 e 1995. Na sua visão, a primeira está relacionada ao processo de informatização e organização interna, período em que a Empresa realizou investimentos importantes em contratação e qualificação de pessoal. A segunda é mais recente e está relacionada a mudanças no mercado e na gestão da Companhia.

(...) Num primeiro momento uma mudança foi em função daquele "boom" que deu da informatização e organização interna (...). Depois, esse momento de agora, que acho que são momentos marcantes de mudança, volta da Família para administração e realmente enxuga tudo o que puderes, corta despesas, não faz mais nada. Tínhamos uma época lá que pô!, eu ia para cursos, a empresa ajudou a pagar a metade da minha faculdade, tinha uma série de coisas, era tudo folgado. Depois houve essa mudança drástica no mercado, e foi o contrário: - Olha, corta isso, corta aquilo, não pode fazer isso, não pode fazer aquilo... E as pessoas têm um momento de ambientação. Então, foram dois grandes momentos. (...) Uma experiência foi de explosão, informatização, reorganização, mudança, "Inchapo". Na Delta era um absurdo o que tinha de gente. Num determinado momento toda a administração era terceirizada, tinha envolvimento da Família só no Conselho. A administração era 100% profissional.

Ele agrega outro fator que considerou importante, lembrando que antes da Família assumir a administração havia um processo de reestruturação em andamento, resultante das mudanças no ambiente externo e da dificuldade da Empresa reduzir custos e manter-se competitiva num cenário adverso.

A Família voltou em 2002 para a administração dos negócios e já vinha um processo gradativo de reestruturação. A Delta que era detentora de uma fatia de mercado, passou a não ser mais, aqueles que distribuíam passaram a ter marcas próprias e passaram a ser concorrentes. Como temos matéria-prima que é o arroz, o que se faz nada mais é do que empacotar grãos. Oitenta e sete por cento da formação do custo é matéria-prima, ou seja, dificilmente tens incidência de redução de custo na matéria-prima, vais reduzir para ser competitivo em outras áreas.

O gerente conta que nos momentos de mudança procura desenvolver mais suas habilidades para conhecer melhor aos outros e a si mesmo, redizendo o que chama de "autoterapia" e escrevendo a respeito das situações que vive.

Forghieri (2002) reforça a postura deste gerente, afirmando que o mundo próprio consiste na relação que o indivíduo estabelece consigo, na consciência de si e no autoconhecimento. Este "ser-si-mesmo" é expresso assim por este gerente.

Sou um estudioso de gente. Me desenvolvi por esta linha de aprender a conhecer gente e a me conhecer. Faço autoterapia, escrevo, tenho "h" coisas guardadas de todas as passagens. Tenho uma filosofia: a vida é feita de momentos e se escrevo aquele momento vou saber, mais tarde, que ele volta. Que nem moda, acaba voltando. Os momentos acabam voltando, um pouco diferentes, mas às vezes, as condutas, são parecidas na resolução de problemas. Então sempre me guiei por uma renovação.

Esta consciência propicia-lhe uma perspectiva peculiar de visudizar as situações de mudança que vivencia. Ele encara a mudança como desafio, sem sentir medo da perda do emprego, concordando com o que afirmam Dunningan e Masterson (2000, p. 213): "Ninguém conseguirá se tornar um grande comandante se não puder selecionar grandes subordinados." Mais do que isso, é preciso aproveitar ao máximo as habilidades de seu pessoal.

Outra questão importante que aponta refere-se ao retorno que o grupo pode trazer quando é capacitado. Dunningan e Masterson (2000) ressaltam que funcionários mais bem capacitados apresentarão retorno em produtividade maior que a média dos funcionários, considerando salário mais elevado e eventuais benefícios.

Para este gerente, quando se tem posição de liderança, é fundamental conhecer as pessoas com quem se trabalha para poder contribuir no seu desenvolvimento. Transparece alegria e orgulho quando conta que várias pessoas com quem trabalhou são hoje gerentes da Delta ou estão muito bem, trabalhando em outras empresas.

Nunca tive o desemprego como ameaça. Sempre foi um novo desafio (...). (...) Nunca tive, como algumas pessoas que existem na Delta, que estão ainda, outras que já passaram, sempre tiveram a preocupação: - Ah! Não vou contratar um cara mais inteligente que eu, ou um cara formado porque esse cara vai passar por cima de mim. Nunca tive isso. Gosto de trabalhar com gente inteligente. Não acredito num líder que não conheça gente. Cada um tem um perfil, tem uma característica, a gente sabe disso, como se eu não conhecer, vou atingir essa pessoa, vou ter o melhor dela? É impossível! Tenho que me espedirizar em conhecer essa pessoa. Em poder dar para ela o que precisa para se desenvolver. Tenho hoje, funcionários que têm característica completamente dispersiva. Bom, mas dispersivo também pode me ser útil. Sempreimei por esta linha. Tanto que várias gerentes foram meus funcionários. (...) Outros que passaram por aqui estão bem colocados. Enfim, sempre procurei desenvolver as pessoas que trabalham comigo.

Este gerente tem postura autônoma e a utiliza de maneira interessante para funcionários e para Empresa. Ele faz, de certa maneira, uma crítica aos outros gerentes, como forma de valorizar sua forma de gerenciar.

O gerente relata que sempre encaminha projetos bem fundamentados e, assim, conseguiu elevar os salários de todos seus funcionários, independentemente da política salarial da Empresa.

Quando vou tocar um projeto, já estou levando para discussão o tempo de retorno que vai tomar o investimento, onde estou aplicando. Nos outros colegas não vejo isso com muita prática. Tenho autonomia, contrato, cancelo, daro que mantenho coerência. Procuo fazer contrato de tudo, tudo daro. Fiz um planejamento de aumento de salário dos funcionários. A empresa não deu aumento nenhum, e aumentei todos. Claro, estou com menos, mas com a mesma eficiência e eles mais valorizados. O que vou fazer se não tenho dinheiro? Tenho que tirar de algum outro lugar. Ninguém teve aumento nos últimos três anos. Aumento, que não os de dissídios. Valorizei todos com exceção de uma que estava fora de mercado, quase dobrei o salário da maioria.

Quando o gerente fala da proposta que recebeu para trabalhar na área atual, refere-se ao fato como desafio. Ao assumir, ele começou a conversar com os funcionários, querendo conhecê-los melhor e traçar um perfil, reforçando sua predisposição de conhecer as pessoas, para, a partir disso, construir sua proposta de trabalho. O gerente conta, também, que possuía muitas informações a respeito da área e, por isso, sabia dos principais problemas que iria enfrentar.

Quando assumi, tinham vinte funcionários, conversei com cada um. A estrutura era departamentalizada e havia falta de credibilidade interna e de expectativa do pessoal. Quando comecei a fazer as entrevistas, comecei a sentir o tipo de pessoa, porque tenho esse costume. Então, desenhei o modelo de gestão desse negócio (...). Hoje, dos vinte funcionários tenho nove, sendo que agreguei outras coisas para mim. Agreguei a segurança, a manutenção e aí meu grupo fecha em doze pessoas, contando comigo.

Ele ressaltava seus atributos, que são reais, e faz uma observação a respeito da forma como outros gerentes encaminham determinadas questões, salientando que a autonomia depende da postura do gerente e da área em que trabalha, revelando que utiliza sua autonomia para tomar decisões necessárias para concretizar seu modelo de gerência.

Passsei por várias áreas e tive alguns colegas mais antigos com quem cheguei a trabalhar, sinto que eles são muito apegados, são um pouco avessos à mudança. Então sinto muito eles dizerem: - Não, não mexe nisso, deixa isso assim... Não sou assim. Acho que tens condições de progredir e trazer a tua equipe junto. Como é que tu faz com uma equipe de informática, sem estar valorizada, com o mercado latente do jeito que está? Ninguém vai pra aí disposto a trabalhar por trezentos, quatrocentos reais. A questão da autonomia, acho assim. (...) Tudo que resolvi fazer, daro que com responsabilidade, consegui chegar no fim dos meus projetos.

Este gerente demonstra sua preocupação em valorizar as pessoas com quem trabalha, propondo, realizando mudanças e ampliando os espaços de atuação de cada um, ressaltando a necessidade que tem de fazer com que sintam orgulho de trabalhar com ele. Sua fala destaca sua maneira de atuar como gerente, sua autonomia e o valor que dá ao estilo pessoal de agir. Assim, ele conta uma situação concreta no trabalho.

O rapaz da manutenção só fazia a parte de eletricidade. Como estava se formando numa escola técnica, eu disse: - Têê, é muito melhor que sejas um técnico de eletrônica aqui, vais te desenvolver, do que ficar consertando e trocando lâmpada. Te interessa? - Interessa. Triplique o salário dele, e ele conserta microimpressora e outras coisas. Economizei quase dois mil reais por mês de despesa de manutenção e deixei meu funcionário louco de feliz. Dentro desse modelo estabeleci um plano. A primeira providência foi organizar para que os desenvolvedores tivessem o mesmo salário, cada um tinha um salário. Andistas também tinham salários diferentes. Enquadrei todo mundo igual. Quer dizer, houve uma série de medidas que comecei a organizar. Então, isso adotei com eles. Tipo assim, tem que ter motivos de se orgulhar que está trabalhando comigo. Então, procurei valorizá-los, em primeiro lugar, financeiramente.

Sua conduta de buscar constantemente autoconhecimento e conhecimento das outras o leva a tentar promover, em outras pessoas, a experiência de autoanálise. Este gerente procura atuar como agente de mudança para si e para as outras, fazendo com que cada pessoa se questione, estimulando a reflexão sobre aspectos ligados às situações de vida pessoal.

Ele tenta compreender a "expressão viva" das pessoas, buscando penetrar na sua vida, conforme é por ela própria vivida, no existir das pessoas (FORGHIERI, 2002).

O gerente conta uma das conversas que teve com um colega de trabalho que ia ser pai, explicitando esta postura:

Ele disse: Vou ser pai!... E eu disse: - Pô, já paraste para pensar nisso? E ele: - Bah! Que coisa maravilhosal! E eu disse: - Tá, mas já paraste para pensar nisso? Aí começo a estimular com que as pessoas pensem o que é realmente ser pai. - Têê, entendeste o que é para teu filho a estrutura emocional? Isso é que é desafio. Aí as caras então já sentam para trás: - Pô, o que queres dizer com isso? Para mim é bem claro, se conseguires deixar teu filho com estrutura emocional legal, porque a gente tem tendência sempre de dizer: - Ah! Não quero que meu filho seja drogado, não quero que meu filho seja doçolatra, não quero que meu filho seja homossexual.

Tudo é não. Não isso, não aquilo. E porque tu não dizes o seguinte: - Eu quero que ele seja muito feliz. Eu quero proporcionar coisas boas. A gente tem essa tendência. E, às vezes, quando estímulo isso, as pessoas ficam meio assim... Eu digo assim: - Pô, tu és pai. Tu vais ser agente de mudança. Aí o cara diz: - Pô, mas vou mudar o meu filho? E eu digo: - Não, não podes mudar o que está em formação. A mudança é de ti mesmo. Então esse é meu jeito de conversar com as pessoas que me rodeiam, que me questionam, me perguntam. Assim, também acabo me exercitando para conduzir minhas coisas.

Este gerente procura conhecer as pessoas para encontrar formas para melhor aproximar-se delas, colhendo o máximo possível de cada uma, por isso, considera-se um estudioso da vida.

Procuro colher o máximo possível das pessoas em relação a metas, perfis... Então, procuro analisar cada funcionário meu, por exemplo, traço um perfil dele... Também procuro estudá-los, até assim, o que acontece com o signo de virgem no trabalho? Pesquiso, leio, porque são formas da gente atingir essa pessoa melhor. Estimulá-la. Cada dia é uma experiência nova.

Sua vontade de compreender os outros e a si mesmo tem raízes na sua história familiar. Conta que valoriza muito as pessoas e relaciona esta tendência ao que chama de "carga genética". Por isso, ele diz estudar e ler muito para buscar compreender melhor estas inter-relações e revela uma história familiar para tentar explicar sua maneira de ser e compreender o mundo.

O que mais valorizo é a pessoa. Tem uma carga genética muito forte. Começo a pensar assim: - O que leva as pessoas a tomarem certas atitudes? Até porque todo meu foco de valorização é na pessoa, então, por isso, acabo lendo e estudando muito. - Bom, o que leva a pessoa a ser assim? Muitas vezes faltam subsídios que a gente não conhece do passado, muitas vezes do que a pessoa passou. Aí depois tu conheces, começa a amenizar, a entender certas atitudes. Valorizo muito a questão família, de estar junto, de dar risada, de brincar, até porque não tive isso. Meu pai é uma pessoa que dentro do perfil dele, da forma com que foi criado também, isso hoje entendo com muito mais clareza. Sempre fui muito individual, puxando para o frio em relação a isso, porque sempre foi: - Tchê! Te vira. Queres as troças, vai atrás. Tá, precisa de apoio? Que tipo de apoio? Financeiro, não tinha como. Exigir intelecto, impossível! A mãe tinha que atravessar um rio de barco para tentar estudar e fazer o primeiro grau, andava cinco ou seis quilômetros, no interior. Então, sempre fui muito solto.

A experiência deste gerente revela que à medida que vai se descobrindo, encontra diferentes perspectivas de visibilizar suas vivências, relacionando com as pessoas e o mundo circundante as situações que viveu, obtendo a possibilidade de

ampliar suas potencialidades e habilidades para compreender, cada vez mais, aos outros e a si mesmo.

Sua história familiar tem reflexos visíveis na sua maneira de perceber o mundo e de enfrentar a dinâmica do ambiente organizacional. Os momentos de mudança proporcionaram a experiência do exercício de autoconhecimento e conhecimento dos outros, para melhor direcionar sua proposta de trabalho.

4.2.12 Experimentando a Frustração

A frustração é um tema fundamental na experiência deste gerente. Ele demonstra ter tido este sentimento em alguns momentos de mudança, por não se sentir devidamente reconhecido por todo empenho e comprometimento com a Empresa. Estas situações geraram desconfortos em várias ocasiões. O gerente fala de um poema que escreveu, onde revela a sensação experimentada.

A cada pessoa que muda, muda também a forma de ver como trabalha, a forma como conduz as coisas, é muito delicado. Por outro lado, por esse meu jeito, meu espírito de abertura, nem sempre era bem visto pelo diretor anterior. Certas coisas que aconteciam me davam um sentimento assim: - Pô! Não é possível! Tenho até um poema que escrevi, o nome é "Como Saber" é bem interessante, porque toda vez que cheguei em algum lugar, se terminou isso, tipo assim, o gerente da Delta até um tempo atrás tinha carro e ganhava comissão. Quando cheguei na gerência, terminou. Então as coisas sempre foram muito sofridas: pô! quando chego, elas acabam.

Quando soube do poema, pedi que falasse mais a respeito. Ele contou que costumava escrever poemas sobre as experiências e os momentos que vivenciava. O gerente falou da sensação de chegar sempre atrasado em tudo e parecia não compreender porque sendo tão comprometido com a Delta, se envolvendo e trabalhando como trabalhava, quando as oportunidades surgiam eram oferecidas a outros, resultando no sentimento de que estava sempre chegando tarde ou, de alguma maneira, querendo atropelar o processo. Deixa isso claro em sua fala:

Esse poema vale a pena ler, porque em muitas coisas a gente se enquadra - Será que não enxergo, eu atropelo? Sabe... Será que atravesso? Será que ando do avesso? Enfim, esse poema é muito interessante, porque se enquadra bem, mostra o que era aquele momento da minha vida, porque

tinham coisas que não davam para entender. Eu achava, na minha concepção, que estava fazendo um excelente trabalho e de repente, contratavam alguém de fora - Mas não é possível! Me dou bem com todo mundo, me relaciono super bem, acho que desenvolvo um belo trabalho, pois tenho um retorno disso, aí na hora de contratar vai visulizar gente de fora... pô, não é possível isso!

Demostrei interesse em conhecer o que havia escrito. No encontro seguinte trouxe o poema. Li e perguntei se poderia incorporar ao texto, pois percebi que o que estava registrado, era um retrato de suas vivências e, portanto, enriqueceria a compreensão das suas experiências com relação à mudança. É assim que o gerente poeta expressa o que chamo de experiência da frustração.

Como Saber

As coisas devem Acontecer, será Impossível?
 Será que só ao Lado pode estar o Sucesso,
 Será o Sucesso, uma coisa tão escura?
 Será que os acontecimentos, não são em Excesso?
 Será que a vida, não te mostra o progresso?
 Será tão difícil enxergar?
 Será que não é fácil, e Eu atravesso,
 Quando paro para pensar, me Estresso,
 Geralmente não chego a Terminar,
 Nem mesmo sei quando Acabar,
 Não sei quando Iniciar,
 Porque cada vez que Tento, viro do Avesso,
 Não vejo, Atrapelo,
 Será que não Tropeço?
 Como saber?

Esse poema expressa dúvidas e angústias de quem, num determinado momento, experimentou a frustração, buscando respostas para compreender as situações que a provocam. Suas inquietações tomam forma e concretude quando pergunta: "Será impossível? Só ao lado pode estar o sucesso? Será que atravesso? Será que não tropeço?"

Apesar da frustração, ele relata despreocupação com as mudanças na Delta e com as conseqüências que podem ter. Esta superação pode ser fruto da sua elevada auto-estima e segurança de que faz bom trabalho. Soma-se a isso sua afinidade e predisposição para redizer mudanças.

Montana e Charnov (1998) chamam atenção que dentre as forças internas mais importantes para mudança é a força das pessoas que pode exercer pressão a

favor ou contra mudança. Os autores afirmam que alguns preferem permanecer na situação de conforto e resistem, outros, ansiosos por novas idéias, buscam diferentes formas de trabalho.

Este gerente ilustra o que é dito acima, e conta uma situação vivida com um vizinho, colega de trabalho, mostrando as diferentes posturas destacadas.

Nunca tive preocupação se vou ser demitido ou não. Tento fazer o melhor possível, dentro da minha concepção, tenho que estar tranquilo com minha consciência. Se fiz o melhor, não interessa. Se a Empresa não me quiser, centenas de outras vão me querer. Sempre tive preocupação de ter uma conduta, critérios para estar em paz comigo. Não é o que a gente vê, pois todo processo de mudança gera insegurança muito grande. Tenho vizinhos colegas de trabalho. Encontrar um deles na garagem é um estresse. Vai ser vendendo, o que vai acontecer... Aí começa a andar o perfil e vê que pararam no tempo, se acomodaram, não conseguem visualizar nada, além do seguinte: - Ah! Moro numa quadra daqui, tenho que vir a pé. - Bom, meu amigo, você tem que morar em Porto Alegre, você tem que morar em São Paulo...a vida não é isso. Essas pessoas não têm predisposição para mudança. Tenho isso e é uma vantagem muito grande. Se me disserem: Tens que mudar nisso, isso e aquilo. Se tiver consciência de que realmente tenho que mudar, daqui há uma hora mudei. Mas é uma característica de geminiano. É uma característica que tenho como qualidade de geminiano e aproveito bastante isso.

Ele acredita que as mudanças pessoais foram resultado das exigências impostas por trabalhar com pessoas qualificadas e competentes, precisando mudar para melhorar em diversos aspectos e conseguir corresponder.

O gerente volta a demonstrar certa frustração quando conta que muitas vezes na Delta era mais valorizado quem tinha proximidade com a diretoria da Empresa

O que acho que mudei é que sou extremamente culpado. Sempre que acho que tenho alguma coisa errada, faço uma readaptação. Então vejo que mudei para melhor porque o público que comecei a lidar era muito exigente, formado. Um público que tem um mercado muito forte, que exigiu uma conquista. Não é tanto em relação à empresa, por isso passei por momentos que era mal visto. Sempre tive uma conduta, uma postura. E essa postura, às vezes, acaba. - Pô! O cara quer se salientar. Eu só venho melhorando. As mudanças são com intenção de melhorar esse aspecto, nunca em função da empresa. Até numa situação mais antiga, é mais complicado isso, tinha uma política que era do crescer quem puxa-saco, crescer quem está mais próximo da diretoria. Com por cento desse público não está mais trabalhando aqui. Então acho que pela coerência minha de atitudes, tenha continuado ainda.

O gerente fala da postura que sempre adotou em defesa da Empresa e, ao mesmo tempo, passa a idéia de que se sente indispensável para a Delta, por dominar alguns procedimentos, relatando que tem critérios para tudo que faz, pois tem preocupação de que a Empresa não dependa dele.

Este tipo de situação é comum nas empresas. Muitas vezes esta é a forma que muitas pessoas, até mesmo inconscientemente, utilizam para manterem-se e sentirem-se importantes por aquilo que fazem.

O gerente cita esta situação como algo que ocorre na Empresa, contando a respeito de seus colegas de trabalho.

Ainda tem dependência no que diz respeito ao orçamento que estou querendo tirar esse ano, se Deus quiser, realizo isso, passar o orçamento para dentro de um software que está comprado, que dei outra utilidade para ele. O orçamento é exclusivamente comigo, está todo na minha mão. Quero tirar isso da minha individualidade, a Delta não pode ficar nas minhas mãos, porque se amanhã ou depois eu vier a não estar mais aqui, a gente nunca sabe, a Empresa não pode ficar dependente da minha pessoa. Então minha conduta é sempre em função de não ter dependência (...). Não pode ter isso. Não é regra geral, tem pessoas que talvez por insegurança, não vem ao caso, não sou eu que vou criticar a conduta de cada um.

Apesar da autoconfiança, muitas vezes seu organismo reagia a situações conflitivas. Seu corpo falava através das aftas que apareciam toda vez que se colocava numa situação de estresse.

O estresse pode provocar diferentes reações nas pessoas. A reação física manifesta pode ser familiar para outros gerentes, pois é própria do estado ansioso que acompanha momentos de esforço contínuo, semelhante aos que ocorrem no dia-a-dia do trabalho nas empresas.

Isso para Moscovici (1995) parece ser mais acentuado quanto mais dito a pessoa estiver na hierarquia da organização, pois as pressões internas e externas incidem fortemente sobre os que ocupam posições de responsabilidade. O gerente expressa assim suas manifestações corporais.

Toda vez que me estressava, minha boca se enchia de afta, era uma reação do organismo. Tem pessoas que têm dor de cabeça, tem pessoas que saem herpes, tem pessoas que saem aftas, e tem pessoas que saí gastrite, úlceras... Enfim, cada organismo reage de um jeito. Consegui chegar a não acontecer isso comigo. Toda vez que sinto que vou estar assim, saio para caminhar e saio para passear, a pé, sozinho, penso e amenizo. Tem duas

formas, esquento a cabeça ou não esquento. Prefiro não esquentar. Não esquentar sendo responsável. Posso não esquentar sendo displicente. Mas não é isso. Simplesmente paro e penso na melhor maneira possível de resolver.

Este gerente revela que todas as reações estão ligadas às dificuldades por que se passa em situações de mudança. Ele fala que existe muita resistência por parte das pessoas, porém, salienta que o sucesso das mudanças depende da forma como for conduzida.

Para Kotter e Schlesinger (2000), as pessoas resistem à mudança quando não compreendem suas implicações e julgam que pode levá-las a perder muito mais do que ganhar. Situações assim costumam ocorrer quando há falta de confiança entre o autor da mudança e os funcionários. Poucas empresas podem ser caracterizadas como tendo dito nível de confiança entre funcionários e gerentes; portanto, é fácil surgirem desentendimentos quando alguma mudança é introduzida.

Assim, o gerente deixa transparecer, de certa forma, as razões que o levaram à frustração e ao estresse, comentando a relevância que tem a forma como as mudanças são encaminhadas.

Todo processo de mudança é extremamente difícil. As pessoas em função da segurança, são avessas às mudanças. No momento que mexes na zona de conforto de alguém, dificilmente a pessoa aceita naturalmente. Ela vai fazer de tudo para te dizer: - Falei que não ia dar certo. Então, quando a gente fala de mudança, tem que falar como a gente vai proceder com ela, para que seja realmente produtiva, então seria uma coisa construtiva. Não adianta chegar e dizer, vou mudar completamente o modelo de gestão, se sei que aquilo vai causar estresse e não vou chegar a lugar nenhum. Não! Tenho que ter objetivo claro de onde quero chegar, como vou proceder a mudança, se procedo de uma vez só, ou gradativamente. Então é garantido... Mexeu com a zona de conforto, as pessoas vão fazer de tudo para que não dê certo. Então, toda mudança ela tende muito forte a não dar certo. Depende de como foi conduzida.

Trazer resultados positivos para a empresa é objetivo constante dos gerentes, esta idéia é confirmada quando este gerente vai narrando suas experiências. Ele salienta sua maneira de trabalhar destacando a redução de despesas que consegue atingir, visto que as mudanças na Empresa têm sido realizadas, claramente, com este foco. E, conta que com sua maneira de atuar economizou, em dois anos nesta gerência, duzentos mil reais em manutenção de software, folha de pagamento e comunicação.

Estou falando especificamente da área que administro, meu orçamento anual é em torno de um milhão e trezentos mil reais, que está entre folha, software, etc. A Delta teve ganho. Dentro da área que administro, tive economia de mais de duzentos mil reais e isso é resultado direto, porque é despesa. Esse ano devo reduzir drasticamente, porque estou com nova proposta de maior política de transmissão de dados, é um plano junto com uma empresa de telefonia. É uma tecnologia que num link, que pago mil e trezentos, vou pagar trezentos reais. Então a economia é muito grande.

Suas experiências em relação às mudanças sempre foram de coerência, quem sabe por isso tenha experimentado sentimentos de frustração quando não se sentia valorizado por sua postura.

O gerente continua sua história falando que, muitas vezes, gerentes assumem a função por causa dos relacionamentos. Por outro lado, ressalta não ser este o seu caso, pois não possui ligação mais próxima com ninguém da diretoria da Empresa. Por isso, ele crê que levou muito mais tempo para chegar à gerência, salientando o pouco valor dado à competência das pessoas em detrimento dos relacionamentos.

Muitas vezes és gerente em função do teu relacionamento, principalmente em áreas bem específicas. E tem meu caso. Não tenho ligação com ninguém, (...), dentro da minha estratégia de crescimento, esperei, levei muito mais tempo para chegar a esta condição que estou hoje do que imaginei, por "h" motivos. Mas o aproveitamento da mão-de-obra treinada internamente, é bem mais recente. Questão de tempo não tinha, muito pelo contrário, se tu estás aqui, já não presta. Aí, "h" colegas meus saíram. Estão numa situação muito melhor hoje. Mas se estás aqui, para o mercado funciona. Então, é bem delicado isso. Não tem plano de carreira e as contratações eram em função de interesses.

A história deste gerente revela que o grau de comprometimento e os resultados que os gerentes conseguem obter para a empresa criam expectativas de reciprocidade. Ou seja, esperam ser reconhecidos e valorizados, expressando frustração e ansiedade quando este desejo não é concretizado.

Essa necessidade não satisfeita, conforme Bergamini (1997), caracteriza-se como oportunidade de desgaste. Este estado interior conhecido como ansiedade ou, costumeiramente, chamado de estresse, não pode ser evitado e, mais do que isso, é o ingrediente que as pessoas necessitam para tocarem suas vidas e lutarem contra a frustração.

4.2.13 Sendo Exemplo e Referência

Promover mudanças organizacionais exige condição de servir como exemplo, conforme reflete este gerente. Esta postura, segundo Dunnigan e Masterson (2000), é uma habilidade pessoal que não pode ser ignorada.

O que espera dos seus funcionários deve fazer ele a mesma coisa. A exigência que faz ao outro, deve fazer a si próprio.

A postura deste gerente resulta num relacionamento de estímulo mútuo e de elevação dos liderados a líderes. Está implícita a existência de sensibilidade com relação aos desejos e necessidades do grupo, como também a importância do relacionamento interpessoal como propulsor da motivação.

No entanto, ser exemplo e referência para outros coloca, necessariamente, grande dose de exigência para consigo. O gerente nos conta como vivencia esta realidade.

Quando assumi a informática, ela estava com credibilidade em baixa, procurei formar um empreendedor. De dizer o seguinte: - Olha, se tu hoje não estiveres trabalhando aqui, tens que estar dente da tua empregabilidade, em qualquer lugar. Então procuro dar base para eles de um substituto meu. Amanhã... Tens que estar sempre pensando em me substituir. Em querer melhorar para que assumas minha função. Para isso tens que ter postura, elegância, fino trato, tens que saber negociar com o cliente, é fundamental. Quer dizer, sentar, não levar tudo a ponto de faca, ouvir muito. Isso por si só me exige também. Exige que tenha postura, porque não posso, de maneira nenhuma, fazer um discurso e ao mesmo tempo ter outra prática. Tenho que ser exemplo. Sempre dou ênfase a conhecer a equipe e envolver a equipe. Ser um líder memorável, sem ser agressivo, sem ser prepotente. Valorizar as pessoas com a característica de cada uma. E não achar que vais encontrar uma pessoa que tenha o teu perfil, ou aquele que tu imaginou de perfeição. Esquece. Sempre tenho a filosofia de que tens que ser motivo de orgulho.

Para este gerente estabelecer um exemplo é fundamental para conquistar a credibilidade e redizar mudanças, pois como dizem Kouzes e Posner (1999), as pessoas primeiro ouvem suas palavras, depois observam suas ações. A maneira como o gerente leva a própria vida determina se as pessoas vão querer pôr a vida delas em suas mãos. Ele demonstra forte desejo de ser consultado e de intervir positivamente na vida das pessoas com quem trabalha.

Passsei a ter uma relação mais próxima com eles, um envolvimento mais da família, isso gera conforto muito maior, quando passas a ser mais íntimo, tens relação muito mais próxima. Tens condições de, se consultado fores, opinar, não opinar com conselhos, mas com direcionamento de conduta. Vou dar um exemplo: teve um funcionário meu que é alcoolatra, não que prejudicasse o trabalho, mas consegui mostrar que prejudicava a ele. Se não estava prejudicando hoje, iria prejudicar mais adiante. Se não estivesse prejudicando aqui, ia prejudicar talvez em outra empresa. E ele parou de beber, bebe hoje, quando muito, em fim de semana. Um cara que a gente se reunia para as churrasquinhas, normal. Tomava muito uísque, ficava insuportável, então... Tudo isso faz parte de um crescimento muito grande da nossa personalidade.

Este gerente valoriza muito a experiência de trabalho com sua equipe. Ulrich (1999) explica, de certa maneira, esta forma de atuação sugerindo que em situações de mudança e interdependência, os gerentes devem estabelecer-se mais através dos relacionamentos do que dos resultados individuais, dando importância à formação de equipes e ao aprendizado de trabalhar com equipes.

Ele estimula o espírito de grupo e compartilha poder para concretizar os objetivos traçados e conta como vivencia isso com seus funcionários.

Procuro dar a essência de equipe. Toda vez que surge uma palavra assim: - Ah! Porque eles.. Como se fosse outro negócio. - Não! Só um pouquinho. Estás inserido no negócio. Então nós precisamos disso, nós que queremos. Procuo fazer com que tenham uma postura de que eles são as pessoas. Se recebo uma ligação de um diretor, eu digo: - Fala com o fulano, com a fulana, que são técnicas que vão poder te ajudar. Sou apenas meio. Estou expando? Em parte, mas também estou dizendo: - Olha, pra ti lidar com essa pessoa, faz parte de um treinamento. Se precisar, vou entrar, se não precisar deixo com ele, assim, não fica aquela coisa: - Ah! O cara é diretor. Não. Tens que ter postura para falar com um diretor, para entrar numa sala de direção. Então, quando o funcionário vem me falar de um problema: - Passa tu um e-mail. Se quiserem passar igual para mim, tudo bem, mas tu toma atitude. Aí as pessoas passam a te identificar como sendo o responsável. Embora essa atitude a gente já discutiu, está tudo de acordo, só que a divulgação é tua. É uma forma de desenvolveres essa pessoa. Isso também requer de mim discernimento, organização, visão para poder orientá-lo, senão boto ele numa fria. Então, as mudanças que houve em mim, só trago mudanças boas, sou extremamente autoarético.

Este gerente indica grande capacidade de mudança pessoal e de adaptação a novas situações. Ele diz que por sua personalidade tem facilidade em relação à mudança, e isso o ajuda no momento que detecta algum problema, pois a predisposição para mudar contribui para que consiga dar outro direcionamento, caso seja necessário. É capaz de redizer mudanças de rumo na vida em busca de novas posições e conhecimentos.

Tenho facilidade de mudança. O fato de mudar está relacionado ao ambiente, ao que pretendo para mim. Nunca encontrei dificuldade. Graças a Deus! Até extra-empresa. Mudo assim, se chegar à conclusão, paro, penso, analiso, adoto novo rumo e vou nele. Por exemplo, estou querendo voltar a estudar e pretendo fazer Publicidade e Propaganda. E o que tem a ver? Na minha visão é a forma de saber o seguinte: - Bom, o que me falta? E se nesse contexto for, digamos assim, inglês fluente, falta. Como é uma área de gestão de negócios, porque tenho essa coisa comigo muito forte, de vendas, de idéia, de imagem, de produto também. O que quero com propaganda e publicidade? Como posiciono melhor um produto no mercado?

O desejo de ser reconhecido, ser exemplo e referência para as pessoas nasce, quem sabe, da carência de afeto revelada. Este gerente recorda um pouco sua história familiar, contando as dificuldades de relacionamento com seu pai, os sacrifícios que a mãe fazia para estudar e seu sentimento de abandono.

Ele busca explicações nas experiências vividas na infância e na adolescência para elucidar sua relação de afeto com seus filhos.

Como tenho condição melhor, procuro estar sempre junto do meu pai, da minha mãe. Acompanhei a evolução do meu pai, hoje ele é uma pessoa que conversa com um gatinho. Um cara que se eu disser o básico das atitudes dele antes, nossa! A mim e ao meu irmão mais velho. Meu irmão mais moço foi o contrário. Como eles tiveram filho muito tarde, é um processo de proteção que prejudica. Ele é um cara com trinta anos, cheio de problemas. Então, com minhas filhas tenho condutas completamente diferentes. Sou um paião, no sentido de orientar e dar apoio, mas também mostrar qual é o melhor caminho. Minha filha, com quinze anos levei ao ginecologista. Comprimidada, não sei o quê... Muitas críticas do tipo: - Ah! Tu estás oferecendo! Não! De jeito nenhum. Estou orientando, dando todo apoio possível. Minha filha está com vinte anos e teve dois namorados até hoje. Então, é essa minha conduta. Meu filho, procuro estar o mais próximo dele possível. Então, dei muito valor a isso. Acho que a gente não escolhe nossa origem, mas escolhe o que vai se querer com o destino, digamos assim.

É próprio da natureza humana querer conhecer o que cada um pode chegar a ser para que se consiga crescer mais a partir daí. A noção das características próprias e dos potenciais produtivos permite vislumbrar posições futuras que poderão ocupar.

Gastei dois mil reais investindo no meu desenvolvimento pessoal, esperava um resultado e veio outro. Contratei uma empresa exatamente para me posicionar, ver se a forma que estou exercendo minha gerência está enquadrada no que o mercado está aceitando hoje. Ver se não teria como melhorar, que pontos teria para melhorar. E cobraram dois mil reais para fazer isso e não fizeram nada. O resultado foi, alha! - Pô! Estás muito bem e tal. E aí fiz o seguinte questionamento: Bom, se está bem nesse aspecto, quero ampliar, quero ir para uma área de negócios, porque é assim, a minha

cabeça está funcionando assim. Na área administrativa, não tenho mais o que aprender, esgotei. Tive duas experiências na área financeira, fui gerente financeiro numa indústria de adubo. Área industrial tenho experiência, em custos também. Hoje me sinto tranquilo com a informática. Quero mais um negócio agora. E o que preciso para isso? Aí falta orientação. Sabe, até hoje não me deram resposta.

Bergamini (1997, p. 167) me ajuda a compreender a importância dada por este gerente ao seu desenvolvimento pessoal. A autora diz que as pessoas já trazem dentro de si a ideia de que não é mais suficiente conhecer-se no momento presente. Este conhecimento é o ponto de partida e constitui a base para construir o que se deseja ser no futuro.

Ser exemplo e referência para os outros é uma condição que exige disciplina, esforço e grande exigência pessoal. No entanto, este exercício traz resultados compensadores, pois se sentir valorizado estimula a autopercepção positiva e fortalece a autoestima, gerando segurança e autoconfiança.

4.2.14 Buscando Felicidade

A experiência vivida descrita a seguir traz à tona um dos maiores sonhos da humanidade: alcançar a felicidade. Esta busca, em muitos momentos, aparece de maneira evidente nesta história, emergindo como grande motor das mudanças pessoais deste gerente.

Ao começar a falar das mudanças na Delta, o gerente expressa o fato de não se sentir feliz com a forma com que a Empresa estava sendo conduzida, em determinado momento, citando que este fato o levou a deixar a Empresa naquele período.

Ele começou na Delta como gerente de produto em 1996, um ano e meio depois houve uma mudança estrutural e, assim, passou a ser gerente de negócios. Foi um momento de grande tensão, em razão de disputas internas que afetavam todas as esferas da Empresa.

O sentido da felicidade já se mostra neste comentário que faz a respeito da Empresa.

Em determinado momento foi criado o cargo de gerente de negócios e passei a ser gerente de negócios. Esse foi um momento de mudança. Tinha uma disputa interna e uma oposição entre a escola e os novos negócios, que eram diretorias diferentes. A gente passava muito tenso com o que vinha pela frente, era muito complicado. Isso foi piorando e daí foi uma das coisas que me fez sair. As pessoas não estavam muito felizes com o jeito que as coisas estavam sendo conduzidas. A empresa estava passando por um momento muito difícil, o que estava acontecendo lá em cima, passava aqui para baixo, as áreas se disputavam, o negócio era único, mas existia competição interna, como se fossem duas empresas. Eu era uma das pessoas que não concordava com isso, achava que era uma empresa só, que a gente tinha que batalhar por uma coisa só. Era uma empresa que cuidava do carro chefe da companhia e a outra que vislumbrava coisas novas ou estava atrás de valor agregado. Na verdade, precisavam uma da outra para sobreviver. Isso foi entre 1998 e 2000, mais ou menos.

Ele salienta o enxugamento com demissões em 2000 e 2002, motivadas pelas turbulências que ocorreram, principalmente em função da desvalorização do real em 1999. Este evento externo causou grandes danos à Delta que, na visão deste gerente, não conseguiu ainda recuperar-se do impacto.

(...) Em dezembro de 2000 foram demitidas várias pessoas (...). (...) De 1998 até 2000 foi um momento muito turbulento. (...) Aí, em 2002, teve enxugamento mesmo. Teve aquela desvalorização em 1999, que em 2000 deveria estar se refletindo a milhões. Aquilo ali foi chave. Foram sérias coisas que aconteceram, naquele momento a empresa passou a ter aquele rombo horroroso, que a gente vem até hoje nadando contra a maré.

Conhecer nossas qualidades e limites é um importante passo para que possamos avançar na busca de objetivos. Este gerente narra uma situação, expressando ter este discernimento. Como ele contou, saiu da Empresa em 2000, retornando no mesmo ano, porém, com novo desafio de trabalho, projetando perspectiva de felicidade.

Sai em abril de 2000 e voltei em junho de 2000, foi rapidíssimo, a volta foi muito engraçada, e o pior foi que fiz mudança e voltei tudo. (...) Daí quando retornei, (...) o diretor atual começou a reorganizar (...). (...) me lembro o dia que ele me chamou, porque queria me trazer de volta, ele disse: - Te enxergo no futuro, assumindo toda gerência de marketing... naquela época, não estava preparado pra tudo aquilo, acho que se ele tivesse me dado naquele momento, eu não tava preparado, talvez não tivesse dado certo, e também tinha outro gerente ainda (...). Daí, entrei como parceiro, cuidava de uma parte das coisas e ele de outra, mas a marca maior era de responsabilidade dele e a gente foi trabalhando assim.

O gerente conta que no ano 2000 a Família não havia assumido a gestão dos negócios, mas havia um processo de transição em andamento. Neste contexto foi chamado por um diretor e resolveu retornar à Empresa. Ele voltou motivado pela possibilidade de enfrentar desafios, de realizar coisas novas e buscar espaço para ser feliz, revelando a importância que têm para si os relacionamentos, o contato com as pessoas e as amizades, conforme explicita a seguir.

Quando voltei, voltei com outra energia, outros desafios, coisas novas. Sou movido por isso, por estar buscando coisas novas, é isto que me move e para mim é essencial o relacionamento entre as pessoas em uma companhia, colegas, não é só teu grupo interno, tento aqui com meu grupo, a gente tá sempre se tocando, se fazendo carinho, sempre se tratando com muito respeito, acho que isso é chave, independente de estares numa posição de comando, mas tu tem respeito pelas pessoas, pelo que significam, pelo trabalho que fazem, isto é essencial, como gosto também de ser tratado assim, então, para mim isto é chave. A maior parte da tua vida tu tá aqui envolvido com trabalho, se tu não tiver feliz..., acho que a gente cresce muito, eu, as amizades que a gente faz, as pessoas saem e continua amigo e depois continua com contatos. Tenho amigos que estão até numa empresa concorrente entre outras, mas a gente troca coisas em relação às situações que vive do dia-a-dia.

Ocupar espaços maiores na Empresa é, quase sempre, um dos objetivos de gerentes. Na Delta, esta oportunidade, em geral, aparece quando alguém é demitido, ou deixa a Empresa por qualquer razão, como contado por este gerente. Ele fala da importância de ter um grupo, de aprender a lidar com e conduzir este grupo, fazendo as coisas do seu jeito, como comenta:

Com a saída do gerente de marketing, assumi e aos pouquinhos a gente vai fazendo as coisas do jeito da gente, nunca tinha tido um grupo, então tem um aprendizado e o grupo foi muito legal, isso é importante quando se trabalha em equipe, esta troca. As pessoas dividem coisas e a gente vai evoluindo, tenho aprendido muito. Gosto que me tratem como gosto de tratar as pessoas, sou de dar liberdade, não sou controlador, então às vezes isso frustra um pouco, esperas que tenham atitudes que terias e nem sempre é assim, então tens que ir te gerenciando também, para que as coisas não percam o fio da meada. Isso tem sido um aprendizado, saber lidar, conduzir, coisas que não estão bem, ou não deixar não ficarem bem, então quando sinto qualquer coisa, chamo o grupo. Agora nosso grupo tá pequeno, tá andando tranquilo e tenho um diretor que dá autonomia e isso acho muito importante. Para eu trabalhar bem preso de autonomia, gosto que definam as questões e deem liberdade para trabalhar, senão tu fica amarrado, não anda, nem pra baixo, nem para cima, as coisas travam.

O gerente destaca a experiência do estresse que gera movimento e a importância de ter bons relacionamentos na Empresa. O estresse não é considerado algo negativo, mas ao contrário, parece ser um estado de motivação que permite seguir na direção dos objetivos e metas propostas.

Minhas principais experiências são de estresse em função de prazos. Acho que é uma coisa que a gente vive muito e isso é do dia-a-dia, porque tu trabalha com comunicação, marketing, lançamento de produtos, então essa é a pressão que na verdade faz a gente andar. Às vezes gosto da pressão. Outra coisa é essa questão de relacionamento com diversas áreas, é um ponto super importante, acho que a minha volta foi muito relacionada ao bom relacionamento interno, a circular em todas as áreas, ter bom relacionamento ajuda muito, acho que é uma coisa que desenvolvi legal.

Este gerente busca a felicidade naquilo que faz, sendo capaz de redizer mudanças radicais para tentar alcançá-la.

O estresse funciona como uma propulsora, pois sentir estresse significa estar envolvido com o que está fazendo, sentir prazer pelo trabalho realizado. Desta forma, é uma fonte de felicidade, experiência mais significativa para este gerente. Ele revela que viver feliz é ter motivação, é gostar do que faz, estar num ambiente saudável. Situações adversas podem levar à infelicidade, conseqüentemente, à insatisfação, ao desânimo e até mesmo à fuga da situação considerada desconfortável, deixando isso claro quando comenta:

Vou falar um pouco do que sou, o que preciso para viver feliz. Todo mundo precisa estar motivado, a motivação é interna e uma coisa que para mim é importante é gostar do que tá fazendo, isso é chave. No momento que estou num ambiente saudável, por isso é importante a questão do relacionamento interpessoal, e a questão do estresse, o estresse saudável de tu estar buscando teus objetivos e atingir, desde que não exista pressão ruim, por exemplo, essas coisas de fofoca, de pessoas que querem estar te prejudicando de alguma maneira ou contaminando o ambiente que tu trabalha. Isto é muito ruim e a gente tenta tirar os chapéus pretos, muitas vezes a gente é um pouquinho chapéu preto, todo mundo tem seu lado sombra, então, essa é uma das coisas importantes e essa foi uma das coisas que me fez sair naquele momento, não tava me sentindo feliz, não acordava feliz para vir trabalhar e para mim isso é chave, não interessa a grana. Minha decisão foi por isso, não tava feliz.

Este gerente fala do estresse por que passa várias vezes. Situações semelhantes são conhecidas pela maioria dos gerentes envolvidos com mudanças, pois, por mais positivas e necessárias que sejam, criam novas pressões sobre os

membros da organização. No entanto, como revela a história acima, o estresse pode ter efeito positivo.

Schermerhorn Jr. et al. (1999) clarificam esta condição, argumentando que níveis moderados de estresse podem ajudar ou energizar, incentivando esforços no trabalho, estimulando a criatividade e encorajando maior empenho.

Leider (1999) afirma que, atualmente, as coisas em casa não estão fáceis para quem está exercendo liderança. As famílias e as relações pessoais estão repletas de novos desafios para os quais não se está preparado.

O gerente explica com certa conotação mágica, a forma como veio trabalhar na Empresa, vinculando suas situações pessoais com momentos de mudança na Delta. Esta experiência pode ser comum a outros gerentes que passam por períodos difíceis nas relações familiares.

(...) sou muito místico, (...) antes de vir para cá pela primeira vez tava falando com um consultor no telefone, não sabia nem que trabalho era, nem a empresa. Estava conversando com ele no quarto da minha irmã. O cobideiro dela estava com umas coisas e peguei um boné vermelho da Delta e botei na cabeça. Ele falou: Vou dizer qual é a empresa, é a Delta, daí eu disse, vou te dizer uma coisa, esse emprego é meu, disse para ele, pode ter certeza disso. Tinha tido um insight disso quando estava viajando, estava na Indonésia, lá tem muito arroz e disse para a pessoa com quem estava casado, vou trabalhar com arroz, então todas as coisas me levaram a ver que esse era o meu caminho. Foi uma mudança, a pessoa com quem era casado ficou em outra cidade, vim para cá, também tinha estresse em relação a isto, sexta de tarde voltava para lá. Então, me dei o prazo de dois anos, este modelo para mim dois anos serve, nos dois anos que foi até 1998, acabamos nos separando. Passei de 1998 a 2000 sozinho, vivendo aqui, arrumei minha casa, teve todo um momento pessoal de vida, completamente diferente. Foi muito turbulento de 1998 até 2000 quando saí da Delta, pessoalmente, e ainda tinha um momento turbulento na Companhia. Foi uma época muito agitada, minha cabeça era um turbilhão, até hoje ela é, mas naquela época talvez um pouco piorada. Em fevereiro de 2000 conheci a pessoa com quem estou hoje, a gente começou a namorar e no fim decidi ir embora da Delta. Ela não morava aqui, no fim, fui e ela voltou para cá pela Delta, isso foi uma das coisas que eles me pegaram, claro, tinha que ter uma outra razão, não era só pela Delta, eles sabiam que tinha interesse em voltar, junta os dois e fica todo mundo feliz, se foi, foi positivo. Então, me convidaram para voltar e topei, vim para cá por conta dessas coisas, a gente foi morar junto e tá junto até hoje.

Ele identifica outro acontecimento em meio às mudanças que vêm ocorrendo desde 1999, fator de grande insegurança quando foi cogitada a venda da Delta.

Estas situações foram de muita tensão, pois diferentes dificuldades conviviam, entre elas, o descompasso financeiro e a possibilidade de venda da Empresa.

Nos momentos de mudança as relações entre as pessoas são de muita tensão. Quando houve o problema financeiro da companhia, as pessoas sabiam que era grave mas não tinham a dimensão do que vinha acontecer. Quando foram percebendo tivemos muita desmotivação interna, naquele período de 2000 ainda não era tão forte, talvez algumas áreas estavam mais desmotivadas, mas depois quando houve a situação da venda da Companhia, as pessoas estavam inseguras, todo o tipo de mudança gera (...). Isso foi justamente no período 1999-2001. Foi em 2001 que definiu.

Trabalhar com tranquilidade num ambiente de amizade e segurança é um fator relevante, mesmo em momentos de mudança. Este gerente consegue perceber sempre o "lado bom" das mudanças, talvez resultado do seu desejo de ser feliz, pois mudança se relaciona com estresse, estresse positivo, que gera resultados satisfatórios, motivação e prazer, sendo assim, é possível dizer que leva à felicidade esperada. Ele mostra nas falas que grande parte de suas atitudes são direcionadas para resolução de conflitos, situações que podem levar ao desconforto e à infelicidade.

Acredito sempre que todas as mudanças sejam para o bem, sempre tento ver o lado bom, às vezes tu dá um passo certo, às vezes um errado e vai, mas sempre é para o bem as coisas que acontecem (...), às vezes a gente fica, dependendo de como está o ambiente, isso é difícil não desmorver e superar, mas tento muito darear as coisas, se tenho alguma dúvida ou se alguém da minha equipe ou se ouço alguma coisa, fofoca que seja, qualquer tipo de ruído, tento levar isso para meu diretor darear, porque se a gente não se sente tranquilo, pelo menos entende e pode ter segurança para passar para turma (...) então não deixar as coisas virem um monstro, às vezes tu fica conjecturando mil coisas. Então, se for possível, vão me dar resposta, se não for, vou ficar com dúvida, mas geralmente tem resposta. Às vezes não precisa uma resposta verdadeira, mas que seja uma resposta que sirva para aquele momento, então, sou muito fácil, sou uma pessoa que tem facilidade de mudança (...).

A transparência dos processos de mudança é fator fundamental para sua concretização, fala muito a este respeito e a respeito da comunicação interna, que precisa ocorrer na medida do possível para que todos compartilhem as mesmas informações, ou pelo menos tenham os subsídios mínimos necessários para poder conviver e utilizar mesma linguagem.

Uma grande mudança é normalmente impossível, a menos que a maioria das pessoas deseje colaborar até o ponto de fazer sacrifícios em curto prazo. Sem comunicação confiável, clara, por meio de palavras e ações, isso não será atingido (KOTLER, 1997). Assim o gerente destacou esta questão.

O que facilita a mudança é a transparência, muitas vezes as pessoas ficam com medo de dizer determinadas coisas ou de falar claro, tudo tem que ser muito pensado, avaliado. Acredito muito nas coisas conduzidas de forma transparente, nem tudo podes falar, mas... Uma coisa que a gente vem batalhando muito, é a comunicação interna e tenta que todo mundo fale ou saiba as mesmas coisas, para acabar um pouquinho com aquela rádio peão, com a conversa de corredor. Num processo de mudança, se a gente tem alguma maneira de fazer com que as pessoas tenham conhecimento das coisas antes que ouçam outros falarem ou pelo menos tenham uma versão das fatos (...) naquele momento, o que pode ser falado é isso, então aquilo vamos falar. Isso é muito importante, sei que é difícil, mas transparência é fundamental.

Como afirmam Assmann e Mo Sung (2000), é importante enxergar esperanças no nosso dia-a-dia e acreditar que são factíveis, relevantes e geradoras de alegria, embora nunca plenamente satisfatórias. No entanto, é preciso confiar, que vale a pena desejar a felicidade própria, que não chegará a ser alcançada se não estiver ligada à felicidade dos outros.

Este gerente conta que quando assumiu a responsabilidade de gerenciar um grupo de pessoas passou por um processo de mudança pessoal e salienta a preocupação com a felicidade também das pessoas com quem trabalha. Assim, ele demonstra que não basta apenas sentir-se feliz, mas precisa perceber a felicidade também naqueles que estão à sua volta. Isso é explicitado quando revela determinadas preocupações.

Houve uma mudança minha quando assumi responsabilidade de outros. Antes era gerente de mim mesmo, gerente de um projeto, não de pessoas, o que é um pouco diferente. Então, quando assumi essa responsabilidade, tu começa a reavaliar uma série de coisas, até tuas atitudes em relação aos outros. Aquelas pessoas dependem de ti, então tu fica muito mais sensibilizado, tu começa a ter que te preocupar, não com o teu desempenho, mas com o desempenho também das pessoas que estão à tua volta, para que cresçam também, aprendam, evoluam e se sintam felizes como te sentes, porque se na tua vida pessoal tá tudo equilibrado, às vezes a tua equipe não está assim do mesmo jeito. Acho que este é o grande desafio e essa foi a grande mudança que senti, foi mais responsabilidade e talvez até um estresse a mais nessa caminhada. Para mim essa foi a grande mudança, tu começa a enxergar as coisas de outra maneira, até a empresa, o ambiente de trabalho fica um pouco diferente.

Em geral, as pessoas acreditam saber o que seria necessário à realização de sua vida feliz. Aí, traçam metas a serem conquistadas como objetivos últimos, para então alcançar o estado prazeroso, que esperam seja infinito.

No entanto, em países desenvolvidos, como a Suécia e o Canadá, por exemplo, desejos tais como a condição de trabalhar e alcançar um padrão econômico estável e generoso, a constituição de família, o acesso ao estudo de qualidade, a um bom sistema de saúde, etc, são mais fáceis de serem alcançados equitativamente, contudo, o sentimento de vazio existencial perdura.

Isso instiga à reflexão constante do que seja a felicidade e como alcançá-la, promovendo sua busca incessante.

Este gerente fala das mudanças por que passou quando começou a gerenciar um grupo de trabalho, significando mais responsabilidade e exigindo uma postura diferenciada, pois a felicidade de seus funcionários, parece, também, ser responsabilidade sua.

No momento em que a gente assume um cargo de liderança de um grupo, tem responsabilidade em termos de grupo, tens responsabilidade por essas pessoas, acho que este é o maior significado que tem, se não estou bem como é que vou querer que o resto da turma esteja bem, às vezes eles me ajudam a ficar bem também, é uma troca, quer dizer, responsabilidade de estar sempre levando para cima e sempre bem, sempre achando o caminho e as soluções para as coisas, isso é muito forte para quem está no comando de uma equipe, então, para mim, é o maior significado. Quando és sozinho não tem que dizer, podes estar de cara fechada e tchau para os outros, mas quando tens uma turma contigo, isto muda, isso é uma das grandes mudanças para minha vida pessoal, traz uma forma de enxergar diferente, tem também uma mudança de valores.

Lidar com a diversidade é uma habilidade fundamental para quem lidera uma equipe e gerencia mudanças. Este gerente relata uma experiência, onde diferenças podem ser identificadas: de necessidades, de salário, de perspectiva. Conviver com isso tem lhe provocado questionamentos relacionados à visão em relação às pessoas e aos valores fundamentais da vida.

O ano passado a empresa tinha responsabilidade de contratar pessoas com deficiência. A psicóloga sabia que eu tinha interesse em ter alguém para a parte operacional, então ela falou: O que vocês acham de ter uma menina que tem tudo a ver, só que ela é surda? Eu digo bom, não sei é uma experiência totalmente nova. Então, trazer esta pessoa para dentro da

equipe foi e está sendo um aprendizado para todos. É uma pessoa especial com necessidades diferentes, entendimentos, leituras das coisas, dos fatos, maturidade, então tem sido uma caminhada bem legal e também um desafio. Ela tem um salário complicado, muitas vezes no fim do mês faz as continhas, então é um momento que você vai reavaliar, minha equipe mesmo tem pessoas com salário um pouquinho melhor, então é difícil, tu como gerente tem que saber gerenciar e administrar essas diferenças. Então, tu começa a reavaliar uma série de coisas que tinham determinada importância e a partir daquele momento começam a não ser tão importantes. Até a postura no conduzir, no falar, o que falar, o que não falar num grupo tão heterogêneo, com formação mais ou menos a mesma, praticamente todos têm formação superior ou estão fazendo, mas com discrepâncias muito grandes de salário. O cargo, a posição dela, tem uma série de coisas, só que é difícil, qual o valor real desse ser humano? Então é uma realidade que a gente tem que saber administrar.

De maneira simples este gerente percebe que, de certa forma, as distinções entre as pessoas fortalecem o grupo, como revela Pollard (1999). É importante em meio a mudanças, aprender a aceitar as diferenças e criar um ambiente onde elas contribuam com sua parte para o todo.

Obter harmonia faz parte da sua preocupação nos períodos de mudança. Sentir-se bem e ser desafiado provoca efeitos positivos.

Me sinto aberto a mudanças quando as coisas estão mornas, paradas, águas paradas, detesto água parada, se não tem mudança faço a mudança de alguma maneira, até mudar minha mesa, mudar o ambiente, sei lá, ou fazer alguma mobilização com a turma. Acho que a gente não pode ficar parado, não pode sentir que não tá fazendo diferença, (...) acho que sou uma pessoa bem aberta às mudanças e acho que desafios são sempre importantes. A cobrança também te leva à mudança, a rever posições, tu levar uma coisa e ser questionado, no momento que és questionado te leva a refletir ou a defender tua posição, então acho que isto é um movimento muito importante dentro de uma empresa, porque se não, se tudo o que tu tá fazendo tá sempre certo, daqui a pouco tu não sabe mais se realmente está certo, porque existe acomodação e aquilo anda daquele jeito mesmo.

Apoio que a definição clara de objetivos são importantes, principalmente quando as mudanças vêm acompanhadas de demissões. Para este gerente ter suporte facilita muito, é preciso sentir-se apoiado e haver justificativa para que mudanças ocorram, pois estas condições contribuem para que se arie a ideia de mudança como algo positivo.

Ter apoio nas mudanças facilita muito (...) tem que ter justificativa, tem que ser transparentes, isto leva a fazer uma mudança e sentir que vai trazer retorno positivo de crescimento, muitas vezes o crescimento não é positivo, pode ser uma coisa boa, maravilhosa. Às vezes, são coisas que doem no

início mas que levam a resultado positivo depois, porém, naquele momento é sofrido. Às vezes até a demissão de uma pessoa que trabalha na equipe, por uma razão muito maior, é uma mudança, mas, se entendes aquela mudança, se está clara e é transparente, acho que é o mais importante. Dificulta as coisas não serem claras, onde existem dúvidas, como é que tu passa adiante, como é que tu mostra como positiva, sendo negativa naquele momento? Transparência é essencial e pelo lado oposto, as coisas não serem claras, onde existem dúvidas, onde não tem apoio, te jogam as coisas, no momento que tu não tem entendimento claro, isso é um fator bem perceptivo, para uma mudança ser positiva.

A importância dada à felicidade é clara e se manifesta nas situações vivenciadas por este gerente. Gostar do que faz e trabalhar feliz é o principal sentido do trabalho e da mudança. Ele expressa assim este significado:

A informação pode motivar ou desmotivar a equipe, se ela não tem informação pode ser desmotivada por coisas que vem de fora. Se a pessoa tem informação clara, sabe o que está acontecendo, o que tu como gerente esperas dela, a chance dessas coisas acontecerem ou das pessoas se desmotivarem é muito menor. É claro que tem salário, benefício, é isso, é aquilo, mas é muito a partir da informação e a trabalhar feliz, isso é chave. Não adianta assumir qualquer posição, se tu não gosta, só por grana, este é o grande erro que alguém pode cometer, assumir qualquer responsabilidade, qualquer compromisso, com o grupo, contigo mesmo, com a empresa de fazer bem, pois, tu só vai fazer bem se estiver feliz, isso é chave em qualquer função. É essencial que tu seja feliz com aquilo, com aquele ambiente, com as pessoas que convives, passamos mais aqui dentro do que na casa da gente.

Para Frankl (1979), a felicidade é algo difícil de ser alcançado à medida que é percebida e se constitui no objetivo único; por outro lado, surge como uma consequência natural do encontro do sentido da vida, da relação com o outro, da vivência da autotranscendência, inerente ao ser humano. Esta só é possível quando se encontra o sentido da vida, ou seja, quando confere significado à sua existência e às suas atividades.

Dessa forma, experimentar prazer, vitalidade, e a auto-realização ocorre como consequência natural de seu movimento na vida, experiências que se concretizam nas vivências reveladas nesta história. Mais do que isso, para este gerente, a felicidade dos outros faz parte da sua própria felicidade.

4.2.15 Aprendendo com a Mudança

Nesta história o gerente fala a respeito das mudanças na Delta, a partir de sua entrada em 1985. Conta que, naquela época, percebeu que a Empresa era forte, lucrativa, mas com muitas características de engenho de arroz e não de indústria de alimentos, ou seja, pouco profissionalizada. Isso era perceptível, segundo ele, observando-se a forma de trabalho, as instalações e, até mesmo, o conceito que as pessoas tinham da Empresa. Ele fala que faltava técnica, padrões e normas, existiam somente alguns controles e dados de qualidade.

A profissionalização, iniciada na segunda metade dos anos 90, agregou novos conhecimentos e técnicas, encaminhando para o conceito de indústria de alimentos, culminando com a construção da nova unidade industrial, instalada em 2000. Estas mudanças geraram nova cultura de trabalho na Empresa, o que foi alcançado lentamente, passo a passo, como conta o gerente.

(...) Um ano depois que cheguei teve a entrada de um gerente de qualidade, aí a empresa foi evoluindo em termos industriais, foi em 1997, 1998 por aí. Isso agregou muito conhecimento, passando ao conceito de indústria de alimentos. (...) antes se trabalhava de chinelo de dedo, sem camisa, tinha aspecto de engenho de arroz, passou a existir outro comportamento. (...) isso foi melhorando em termos de pessoas, de conceito e em termos técnicos das questões de avaliação dos problemas, a gente foi também, nesse processo, qualificando a vinda para a unidade nova em 2000, já houve redução bastante grande do quadro e se trouxe as pessoas mais qualificadas. A gente teve um trabalho aqui, uma nova cultura de se trabalhar com as coisas, com máquinas mais novas com conceito mais técnico, instrução mais técnica (...). Mudança de cultura, não muda assim, não é chegar e dizer que a partir de amanhã é tudo diferente, não, até as pessoas entenderem, até acostumar, anda dois passos para a frente, um passo para trás, vai indo, vai indo.

Com a mudança de cultura veio um enxugamento de pessoal, num primeiro momento no nível de fábrica, mais técnico e, depois, no nível gerencial, em consequência, principalmente da desestabilização financeira da Empresa, agravada pela importação de arroz e do preço do dólar, que se alterou muito em 1999. Este enxugamento, segundo este gerente, está em processo.

Quando se veio para a nova unidade, se encolheu muito e as melhores pessoas ficaram nas funções. Essa foi a primeira mudança, as melhores tinham mais conceitos técnicos, mais entendimento das coisas ou muito conhecimento da empresa, enfim, pesaram várias coisas. Depois, no final de 2000 mesmo, houve enxugamento em nível de gerências. (...) Houve uma mudança que foi um marco em termos de polimento da máquina da Empresa, na estrutura e as pessoas passaram a fazer mais do que estavam fazendo. Esse processo obviamente não terminou (...). A empresa vendia bem, tinha feito uma marca forte, era líder e aí teve a entrada de arroz americano, o dólar estourou a Empresa (...). A Delta vinha num crescimento e tu vai aumentando gastos. No final de 2000, quando saíram pessoas, foi um momento que cada vez mais a gente estava tendo que observar novas coisas e não deixar parar, fazer a coisa com princípio, mais produtividade, foi um momento que está culminando agora, numa empresa rentável, num otimismo.

Períodos de indefinição nas empresas são, em geral, momentos tensos e de baixa produtividade, a falta de rumo perpassa toda a organização, ocasionando instabilidade, insegurança e medo na maioria dos funcionários.

Este gerente identifica um destes momentos, quando é cogitada a venda da Empresa. Embora ele não se sentindo diretamente afetado, por estar ligado à produção e mais distante do escritório central onde as decisões são tomadas, considera que o fato não deixou de ser um marco importante. Foi um período, segundo o gerente, em que pouco foi realizado devido à incerteza instalada com a possibilidade da Delta passar para as mãos de outro grupo.

Enxergo muito mais como indefinição de rumo. Isso também teve dois momentos, para quem estava no contexto de produção, a informação não é como no caso do administrativo, no centro. A realidade que estava lá era uma, todo mundo que estava lá estava vendo alguns passos sendo dados. Quem está no processo produtivo, tendo que produzir para entregar dia tal, está mais distanciado, o que às vezes é ótimo. O momento pode não ser aquilo, então gera um grande estresse em todos, e a gente estava tocando a nossa e aquilo para nós passou meio de lado, sem muito influenciar no dia-a-dia. Não que não tivessem momentos que se parasse para falar nisso, mas eram momentos. E a gente conseguiu fazer muita coisa, a Empresa por determinado momento deu uma freada em várias atividades, a espera de alguma coisa, não estava deslançando como hoje. Hoje está deslançando, está todo mundo fazendo e pensando em coisas para fazer é o que observo, vejo diferentes setores com diferentes ambições.

Em meio às mudanças, este gerente assumiu função gerencial. Na sua percepção, isto ocorreu, por seu envolvimento e compromisso com o projeto da nova indústria

Ele acredita que esta participação o credenciou a assumir a gerência, a partir do momento que a planta ficou conduzida e todos compreenderam o que significava para a Empresa como um todo.

Oportunidades existem em qualquer empresa, qualquer lugar, basta que tenhas disponibilidade, interesse, dedicação, profissionalismo, caráter, enfim, uma fila de coisas que vão te credenciar a assumir determinada área. Passei um momento, claro que houve o momento de fazer a planta nova. A empresa tinha todo um andamento normal e existia um negócio à parte que era fazer uma fábrica nova, que, no primeiro estágio, até as pessoas se darem conta, até observarem o que era o projeto... Quando toma corpo o negócio, quando vêem teu trabalho, te credenciam e as oportunidades vão aparecendo. Existia uma planta nova, um conceito montado e claro, eu estava inserido naquele conceito, com toda a reestruturação que também pode ser importante na Empresa, e as pessoas que estavam com mais envolvimento se credenciaram. Para mim foi uma mudança significativa.

Este momento marca uma mudança significativa de visão deste gerente. Ele foi instigado a deixar de ter um olhar puramente técnico, ampliando horizontes e visudizando a Empresa de forma mais global e sistêmica para poder redizer a mudança cultural necessária.

O estabelecimento de nova cultura é crucial para a concretização da mudança desejada, pois influi fortemente no comportamento humano e, por isso mesmo, quando as novas práticas não são compatíveis com a cultura do grupo, podem ser frágeis e sujeitas ao retrocesso. Para Kotter (1997), a cultura não é algo que se manipule facilmente. Ela só muda depois que se tiver alterado as ações das pessoas, depois que os novos comportamentos produzirem benefícios e depois que a conexão entre as novas ações e a melhoria do desempenho forem percebidas. O gerente explica assim este processo:

Essa foi uma nova etapa que marcou uma passagem, embora eu continuasse com discussões puramente técnicas o dia inteiro de trabalho, num período que não tinha sábado nem domingo, tinha que terminar o projeto, botar em funcionamento, um estresse todo, marcou para mim uma passagem, um distanciamento da área técnica para uma área mais gerencial, olhando o todo. Eu estava olhando o todo do projeto que tinha que contemplar a produção, organizar a equipe, contemplar anseios das equipes. As pessoas iam deixar as unidades onde trabalhavam durante dez, quinze anos, mudança de todas para uma unidade nova, com regras novas, com conceito de indústria de alimentos, se usa uniforme limpo, lava mão, não traz comida do refeitório para fábrica, enfim, a mudança e a saída das pessoas do seu local, da sua zona de conforto.

Estudos recentes de aprendizagem gerencial evidenciaram que os trabalhos realizados neste campo enfatizam a importância dos aspectos informais, das experiências e do contexto social no processo de aprendizagem, concluindo que os principais fatores que influenciam a aprendizagem são as experiências, os relacionamentos, o treinamento e a educação (SILVA, 2000; MORAES, 2000).

A necessidade de visão sistêmica e global da Empresa o levou a buscar subsídios para enfrentar esta provocação.

Tive um aprendizado forte, passei por muitas coisas grandiosas, cursos que fiz me ajudaram e um que estou fazendo agora está me ajudando muito (...). Fiz um curso voltado para a relação subordinado e chefe, foi muito bom, um curso vivencial. Me abriu muito a cabeça no sentido do aprendizado da relação. Estava num momento muito técnico, atropelando coisas, sem ter percepção do dia-a-dia, da angústia do outro. Ocorreu um crescimento pessoal muito grande, aprendendo muito. Isso tem pontos muito positivos, te faz parar para pensar, faz fazer melhor, questionar, se vive questionamentos diários, isso faz bem. Existe muita troca, muita interface, muita relação diária.

Para este gerente, participar e colocar a nova unidade em funcionamento foi muito importante, o que enxergou como uma sorte e uma felicidade, pois concretizar o projeto com toda a automação e tamanho que tem, foi uma experiência muito gratificante, conforme conta:

Tive experiências importantes, primeiro os desafios de colocar a planta para funcionar, do tamanho e nível de automação que é. Disseminar esse conhecimento foi muito difícil, foi uma experiência muito grandiosa e gratificante. Primeiro a decisão de eu participar do projeto que é uma coisa que, dificilmente, um projeto desse porte passa pela tua vida várias vezes, a não ser que o cara tenha muita sorte, tem que estar no lugar certo, na hora certa, para cair no teu colo, tive essa felicidade. Depois mostrar que era viável, que funcionava, mostrar que tinha qualidades também, foram momentos que me botaram à prova, botaram em xeque meu conhecimento, então, me dediquei de corpo e alma e isso me fez aprender muitas coisas. (...). A gente passou por momentos de muito questionamento, a empresa passando por uma crise financeira grande, tendo prejuízo em função de "m" problemas, a gente tem que mostrar e provar que valeu a pena o investimento.

Muitas são as perspectivas que existem sobre mudança, porém uma das discussões mais atuais é que ela é um processo que envolve aprendizagem (MACDUFF apud IMEL, 2000). A literatura descreve mudança e aprendizagem como

processos associados, sugerindo que a aprendizagem é parte fundamental do processo de mudança (IMEL, 2000).

Convencer as pessoas de que mudar era necessário foi um trabalho importante. O gerente conta como isso ocorreu.

No ano passado se fez uma série de visitas às pessoas da fábrica, no pessoal do administrativo, teve um retorno fantástico, as pessoas entenderam tudo. A gente tem uma unidade industrial que está preparada para exportar, uma das melhores fábricas do mundo, é difícil as pessoas entenderem esse conceito. Então, esse foi um aprendizado importante nessa relação e outros aprendizados diários, do dia-a-dia que a gente vive a relação com os departamentos, a forma como outros departamentos enxergam os problemas e a forma como tu enxerga, esse choque, esse é um dia-a-dia que tu vai aprendendo a conviver, tem um aprendizado interessante.

Ele entende que as pessoas reagem bem às mudanças quando percebem que têm resultados positivos e perspectivas de futuro melhor. O gerente expressa este ponto de vista, comentando como percebe o fato:

O processo é dinâmico, mas percebo até que as pessoas reagem muito bem às mudanças, percebem, por exemplo, (...) que no passado fazíamos assim, hoje fizemos assado, ou como está melhor a estrutura, tínhamos isso, mais isso, mais aquilo, hoje fizemos só com isso, quer dizer, sentem isso como positivo, claro que todo mundo percebe que está sobrecarregado e que as coisas obviamente foram redistribuídas, de todo mundo, mas mesmo assim se sentem mais, sentem que a empresa enxugou e com isso vai ter resultados, em breve, melhores no presente e no futuro.

A experiência deste gerente em relação à resistência se aproxima da concepção de Mascovi (1995), que entende como uma reação normal, natural e sadia, pois representa um período transitório de adaptação, em que as pessoas buscam recursos para enfrentar o desafio de uma situação ambígua e insegura.

Para Ansoff (1990), a resistência ocorre durante o processo de mudança e após a modificação efetivada. No entanto, estes conflitos podem ser considerados benéficos, pois permitem melhor avaliação do próprio processo, dando possibilidade de que seja constantemente avaliado e reformulado (MOTTA, 1979).

As pessoas podem avaliar a situação de forma diferente dos gerentes ou dos autores da mudança, encontrando mais custos do que benefícios, não apenas para si, mas também para a empresa. Se a análise realizada é mais precisa do que a dos

autores, a resistência é "benéfica" para a empresa. Porém, essa possibilidade não é óbvia para alguns gerentes que, em geral, partem do princípio de que a resistência é ruim e, portanto, precisa ser combatida (KOTTER; SCHLESINGER, 2000).

Este gerente compreende as resistências como possibilidade de avaliar a própria mudança sistematicamente, e ressalta, ainda, que as mudanças que envolvem muita reação são aquelas que mexem com pessoas e funções, outras mudanças são mais fáceis de serem realizadas.

Quando tu implanta uma mudança, aplica e muda o conceito, a primeira reação é de uma certa resistência normal, porque te apegas àquela forma de trabalho, aquele conceito, é romper paradigma. No primeiro impacto tem um questionamento normal de ponderação, ver se vai trazer o resultado que a gente está querendo. Depois que a mudança está implantada ou aplicada e teve resultado positivo, se tem essa euforia de dizer: olha conseguimos! Isso percebe na Empresa. A gente tem sempre essa pequena, não diria resistência, eu diria questionamento, acho que é fruto do processo de mudança o questionamento das pessoas e até isso é legal, porque faz pensar um pouco no que vão implicar. Isso acontece geralmente quando mexe efetivamente com pessoas, cargos, funções, porque quando mexe em fluxo, em processos, as pessoas não questionam tanto, questionam mas tu vai mexer no processo. Esse tipo de mudança é mais de baixo para cima, não é coisa de estar mexendo com funções e pessoas, essas sim, num primeiro momento têm questionamentos.

Mudança para este gerente é experiência de aprendizado contínuo, pois o dia-a-dia obriga a mudar. Isso acontece pelo fato de questionar-se e ser questionado permanentemente. Revela que esta postura é típica do momento atual, pois, quem não consegue fazer esta avaliação diária e não busca compreender e aprender com o contexto em que vive, não está inserido neste mundo, está fora dele. Ele explica assim sua percepção:

Mudança para mim é um aprendizado contínuo, a cada dia sou questionado por isso sistematicamente, (...) estamos efetivamente questionando o porquê de mudanças, o mercado nos questiona, a diretoria nos questiona, os conselheiros nos questionam, é um questionamento normal numa empresa que está no mercado, inclusive os clientes, estão fazendo o seu papel. Me questiono se o que a gente está fazendo está certo, se o caminho está certo, se está, será que não devia ter feito assim e se eu fizer assado? Todo dia é um turbilhão de coisas na cabeça, é o dia-a-dia das pessoas hoje. Um dia desses li ou ouvi o comentário de alguém dizendo que se tu vai para casa sem a preocupação de que amanhã tu vai perder o emprego, de que amanhã tu não vai fazer diferença, não está nesse mundo, está noutro, nesse de hoje com o jeito que se está competindo, é um dia-a-dia de trabalhar cada vez melhor, senão é fogo, e te propor a isso, fazer cursos, entender o processo, aprender a questionar as coisas é que tem que fazer.

Ter que corresponder a expectativas e alcançar resultados estimulou-o a qualificar seus relacionamentos, a buscar entendimento e atingir maior maturidade profissional. As exigências impostas pelas mudanças contribuem com esse aprendizado.

Assumi uma coisa bastante grande, com uma cobrança enorme em cima, uma fábrica que estava começando a rodar, com expectativas diferentes. Aí tens uma pá de problemas para resolver e não consegues suprir tuas expectativas. Então entrei num momento de coisas que tinham que dar resultado, então percebo o que cresci nisso, me envolvi neste processo e aí tu aprende a te relacionar com outros departamentos, isso é um aprendizado contínuo, mas tu a cada dia melhora a relação com as pessoas, o entendimento, a forma de enxergar os problemas, a forma de te expressar com os problemas, ou seja, de pontuar o que é mais importante do todo. É um crescimento, tu pega maturidade profissional no trato com as coisas e assim vai, por caminhos que tu trilhas.

As experiências vividas proporcionaram autoconsciência das deficiências e oportunidade de se perceber como elo de ligação entre superiores e subordinados. Ele revela que aprendeu a ter uma relação melhor com as pessoas, conseguindo fazer com que estivessem mais próximas e, ao mesmo tempo, conseguir um nível de cobrança necessário à sua função.

A relação com os profissionais, também que é uma coisa que aprendi muito, construí muito neste tempo, fazer com que as pessoas estejam próximas e ao mesmo tempo mantendo um nível de cobrança, não adianta fazer com que as pessoas se sintam felizes, de peito aberto, é uma questão complicada, toda vez que tens alguém subordinado, existe certa distância, mas que não pode criar um muro tão grande, uma barreira tão grande que seja intransponível, que não chegue a ti os problemas, obviamente, devem ter problemas que nesse canal aqui ainda não flua, tem que continuar melhorando. Outra questão, em termos pessoais, foi o autoconhecimento de deficiências, o que preciso melhorar, o curso que fiz, em termos de autoconhecimento, me abriu muito a cabeça. Outra coisa é o filtro entre estar em cima e estar em baixo, tem que ter para que a coisa em baixo consiga andar, embora entendendo o que está acontecendo aqui em cima, não deixar que chegue para que lá embaixo trabalhem, entendam e botem o foco naquilo que é preciso, aquele trabalho afinado, mesmo que aqui em cima não se tenha.

O conhecimento das próprias características pessoais é a primeira condição para o desenvolvimento e liberação das potencialidades que existem dentro de cada um (BERGAMINI, 1997).

O gerente conta que os processos vivenciados levaram à busca de conhecimento, tanto por exigência das situações de trabalho, como por desejo pessoal de aprender mais.

A provocação externa, como ele se refere, incentivou um novo olhar sobre o mundo.

Existem "h" mudanças de relacionamento com as pessoas que te provocam mudanças. As pessoas te dão idéias, num curso, em relação ao dia-a-dia, isso é provocação pelas pessoas, é provocação pelos departamentos, as pessoas são expoentes no seu trabalho em alguns casos e vão te pressionar e tu vai ter de dar resposta à altura, te faz crescer com isso. Acho que a busca pessoal, a título de conhecimento é muito importante, gosto de ler, ler é um aprendizado, muitas vezes estás lendo e estás te questionando, que interessante, as pessoas pensam assim, esse cara pensa assim, isso também te faz ser mais um pouco interno no olhar e ver que caminho é esse, a necessidade de uma mudança e promove aprendizado.

Quanto mais a dinâmica, típica do rápido desenvolvimento pelo qual passam as organizações da atualidade aumenta, mais as pessoas passarão a querer se conhecer para terem noção mais clara da grandeza dos desafios que precisam enfrentar para sobreviver (BERGAMINI, 1997).

A experiência vivida da mudança provoca mudanças importantes na vida pessoal, principalmente quando têm resultados positivos para si e para os outros. Traz segurança, confiança e tranquilidade, como é explicitado pelo gerente:

Me sinto mais seguro, isso acho que é resultado da maturidade, a mudança em nós mesmos traz uma melhora, tu olhar para trás e além de estares mais tranquilo e mais seguro, vês que era necessário passar, te sente melhor, mais tranquilo, pô nós fizemos isso e olha o resultado que deu. Então, dá orgulho, um sentido de realização, não é só o apego das coisas, implementamos aquilo, participei daquele processo e foi muito bom para a empresa, para mim, então acho que segurança tu tem de ver que as pessoas que estão contigo também aprenderam, cresceram e estão falando num outro nível, numa outra linguagem. Isso tudo te torna cada dia mais realizado, mais tranquilo.

Este gerente passou a enxergar as pessoas e o trabalho com outro olhar, percebendo que é fundamental compreender os motivos que levam à mudança e saber que contempla também objetivos individuais. Ele percebe mudança de valores que não consegue mensurar, no entanto, revela nova forma de conceber o mundo, as pessoas e o trabalho.

Sua história deixa transparecer significativa mudança na sua compreensão de homem. Inicialmente fala de uma concepção próxima da visão de homem administrativo, apresentada por Oliveira (1995). Neste modelo, fundamentado na Teoria X, de McGregor, o homem é reduzido, sua racionalidade é fragmentada e usada apenas na parte mais conveniente.

Suas palavras começam a dar lugar à outra racionalidade, à concepção de racionalidade substantiva. Esta abordagem, aprofundada por Mannheim (1950), revela percepções das inter-relações de acontecimentos, numa situação determinada, sendo o dilema da vida humana ética.

Sendo assim, ele percebe os outros como capazes de criar, participar e compartilhar dos mesmos objetivos, por meio da indução.

Meus valores alteraram muito, não sei quantificar o quanto. Acho que a forma que tu vê o mundo, as pessoas, o trabalho das pessoas, as objetivos, porque elas estão ali, o que estão pretendendo fazer, o que as motiva a fazer as coisas, isso é uma qualidade que tu tem, tu enxerga, eu enxergo, que faz mudar o teu conceito, tinha um conceito muito mecânico para as coisas, as pessoas iriam fazer por fazer, porque seriam obrigadas a fazer, as pessoas estão trabalhando ali porque têm que trabalhar, então envolve outras coisas. O processo de mudança é tu entender que vai ter motivo para realizar aquilo, não vai deixar de realizar, mas vai realizar muito melhor, fazer com que aquela pessoa realize muito melhor se ela estiver enxergando que tem dentro desse processo um objetivo pessoal, seja para crescer na empresa, seja porque vai entrar como auxiliar e passar a operador, então vislumbra um futuro, a gente realmente vislumbra um futuro.

O gerente reforça que vivenciou um processo em que as mudanças na Empresa e as mudanças pessoais andavam lado a lado. Em outro momento destacou:

Tu começa a tratar a tua carreira profissional de outra forma, a te posicionar no mercado, ou seja, tudo é importante para crescer, caminhas junto, tem esse processo todo de mudança e todas as coisas que vão acontecendo, tu vai entendendo e mudando, até conceitos que tinhas no passado. É possível as pessoas errarem as metas, possível elas se planejarem e às vezes não cumprir, ou seja, tu vai questionar isso tudo, vê bem o cara tomou determinadas decisões e seguiu determinados rumos, o cenário montado e ele tomou decisão em cima daquilo, ele é possível de erro. Isso é que muda tua visão, a forma como tu enxerga a empresa, o mercado, o consumidor, não que eu não tivesse isso, mas acho que amadureci.

A aprendizagem aparece como resultante da experiência (BUNNING, 1997). Esta fala do gerente explicita claramente as diferentes fases e os diferentes

momentos vividos, gerando aprendizados, destacando, mais uma vez, a importância da experiência da aprendizagem. O gerente expressa assim este crescimento.

São coisas assim, são conceitos que tu também assume, aprendi muito com isso, depois fiz um curso de especialização na área de gestão, e tu começa a questionar conceitos que quando tu começa a carreira tu não tem. Começa a enxergar com visão de mudança, tu começa com visão de empregado e passa a ter visão de dono da empresa, começa com uma visão muito estreita de técnico e passa para uma visão global, que é uma visão de empreendedor, acho que isso é um crescimento que tive. Começo a olhar para ver se o que estou fazendo vai ter resultado, se não tiver algum resultado, às vezes pode ser subjetivo, seja um campo de futebol, se tu faz um campo de futebol está tendo outro objetivo, não só um objetivo que vai se traduzir em dinheiro, mas o cara vai jogar bola lá, vai se desestressar, vai vir muito mais feliz trabalhar, feliz no trabalho produz mais, produzindo mais ganhamos mais.

Ele continua ressaltando a íntima vinculação entre suas mudanças e as mudanças na Empresa. As aprendizagens pessoais geraram conhecimento para a Delta. Assim, o gerente conta como entende esta dinâmica.

Existe relação entre as minhas mudanças e as mudanças na Delta. Se não talvez não estivesse fazendo parte do processo ou da empresa. Estou inserido no contexto, acho que, por exemplo, o aprendizado dentro da empresa, de engenho de arroz à indústria de alimentos, com conceito mais moderno, aprendi muito com isso e a empresa usou esse aprendizado, discutimos junto e implantamos junto. Hoje se tornou um certo domínio, não porque simplesmente aprendi e ficou comigo e morreu comigo, muito das coisas participei e influenciei nas decisões, na mudança, a Empresa ganhou também com isso, não fiz sozinho, acreditei num grupo que pensou, implementou muitas coisas, a maioria da diretoria da empresa, enfim várias pessoas contribuíram para essa mudança e realmente contribuí e também aprendi com isso.

O gerente diz que o conhecimento é muito compartilhado na Delta, existindo troca permanente entre funcionários, resultando em aprendizagem e conhecimento para a Empresa. Todo aprendizado, seja resultado das experiências vivenciadas na Empresa, seja produzido de outras maneiras, são difundidos e se traduzem em novo conhecimento, num processo onde todos ganham. Assim, ele narra esta experiência.

Com as mudanças que a gente vem implementando, participei, aprendi e contribuí, e a gente foi fazendo uma troca. Um curso que tu faça também tem relação direta, toda a vez que vou verificar o custo de um produto, depois de ter feito uma pós eu olho com outras olhas e repasso para as pessoas, então é crescimento, um curso motivacional de relações pessoais melhora o relacionamento na Empresa e com isso temos ganho. Nesse processo todo tem sempre muita interferência, muita porta, não consigo

aprender uma coisa e não contar, a gente compartilha e não é só eu, o grupo faz muito isso, compartilha muito, é muita discussão na solução dos problemas e depois todo mundo sai um pouco melhor naquele assunto, tu aprendeu e todo mundo aprendeu, então acho que a Empresa aprendeu, as pessoas aprenderam. A Empresa não erra, quem erra são os funcionários, então quem está errando ou acertando está nesse bolo de aprendizado, de troca, o conhecimento é muito compartilhado, então quando tu gera conhecimento, o conhecimento te agrega alguma coisa, a Empresa cresce e tu distribuíste conhecimento novo.

A postura do gerente é de abertura em relação às mudanças. Porém, também questiona para verificar se realmente são necessárias e vão trazer o benefício esperado. Ele recorda que nunca teve problema com mudanças, nem de estresse, nem de oposição e conta que existe apenas um sentimento normal de insegurança, até mesmo porque, quando se está implementando qualquer mudança, não se tem segurança de que era mesmo necessária e muito menos se tem certeza de que dará o resultado esperado.

Quando é provocada a mudança geralmente o maior receio que tens, que é normal, daqui a pouco esse troço provoca uma mudança numa coisa que está funcionando bem e tem um resultado que não seja satisfatório, insegurança de tu fazer aquela mudança, será que isso realmente vai dar certo, às vezes o questionamento é nesse sentido, mas não que, se alguém me propõe mudanças interdepartamentais ou de baixo para cima ou de cima para baixo e tal eu não tenho nenhuma resistência, nenhuma resistência a algo ponderado, às vezes em determinado momento questiono, para ver se não vai ser algo que vai nos levar a erro, se não for isso, vamos embora.

A resistência à mudança é geralmente encarada como algo que precisa ser vencido para que a mudança tenha sucesso. No entanto, Schermerhorn Jr. et al. (1999) colaboram para desmistificar este conceito, pois consideram útil a resistência à mudança como forma de *feedback*, que pode ser usada para atingir melhor os objetivos da mudança. Desta forma, a resistência pode ser considerada construtiva, pois quando as pessoas resistem estão defendendo algo importante para elas, ou que está aparentemente sendo ameaçado pela tentativa de mudança.

Para este gerente não basta dizer que se está aberto, precisa se estar verdadeiramente aberto e questionar, até sentir que é mesmo importante e necessária.

As mudanças são inevitáveis e, às vezes, imprevisíveis. Acontecem na nossa vida pessoal, profissional, social. Quando nos deparamos com uma mudança, a

primeira reação é a negação, a resistência em aceitá-la ou entendê-la. Independentemente da intensidade, causa instabilidade porque nos tira de uma situação razoavelmente confortável, ou no mínimo aceitável e conformista, para outra na qual não há definição clara de como será.

Vários autores como Argyris (1992), Cañizares (2001), Martin (1999) e Kotter (1997) consideram que a implementação da mudança produz nas pessoas rejeição na incorporação de novas formas de comportamento, pelo fato de se sentirem ameaçadas de perderem o estado de conforto ou costumes de trabalho adquiridos.

É importante estar aberto, a cabeça tem de estar aberta, não é simplesmente dizer que está, todo mundo diz, mas na primeira mudança a pessoa mostra as armas, as resistências. A mudança tem que acontecer e vai ser inevitável é independente a variável, tu tem que ser agente dessa mudança, tem que participar dela. Uma das coisas que tu tem que estar tranquilo é que aquilo passa, quando tu participas dessa mudança tens que estar convencido, por isso é que tem que fazer esse questionamento no início, do que é certo do que não é. Resistência no questionamento é importante, é uma fase importante é uma forma de tu observar aquela mudança, entender, te convencer dela, se não tiver convencido, tem que ter argumentos para que não aconteça, para que seja diferente.

Este gerente salienta que nada vale apostar contra, resistir e não ter melhores alternativas. Se a mudança é inevitável, melhor é participar e contribuir. Relata a história organizacional do “chapéu preto”, forma como são chamadas na Delta as pessoas que possuem postura negativa, que se opõem a tudo e a todas as formas diferentes de realizar as coisas. Assim ele comenta esta postura.

Não adianta ser o chapéu preto, ficar na torcida tocando flauta e dizendo não deu certo, não vai dar certo, tu te excludes do problema, te excludes do grupo, da empresa. Se não tem argumento, acha que não tem como fazer diferente! Talvez se fizer um pouquinho diferente pode ser melhor, mas e aí? É importante que tu faças essas mudanças depois que te convenceu dela, que tu busque mais consenso possível, consiga distribuir de forma que as pessoas observem. Se não tem alternativa de ser contra, não consegue emplacear, não adianta ser contra, acho que tem que ser aberto e depois tu observas de forma tranquila, rápida. Quando tu percebe, aquela mudança acaba remoendo e levando muito tempo para ser digerida e cria fantasia sobre ela. Acho que tem que ter esse momento de resistência, mas depois de digerir, de entender que é inevitável, partir para implementar, participar, contribuir e se não para contribuir, para outro lado não adianta ir, logo aí tu vai ser taxado pelas colegas, pelas de cima, pelas de baixo, por todo mundo, como o do chapéu preto, como uma pessoa que está excluda e obviamente vão te excluir do processo, não é uma forma de se manter.

A história deste gerente retoma a ideia de um mundo onde os desafios doçangaram, como dizem Assmann e Mo Sung (2000), extremos para os quais a experiência cotidiana de boa parte das pessoas não os preparou. Com isso, o trabalho passou a ser constantemente reconceituado, se instalando uma cobrança crescente de novas habilidades e novos conhecimentos, ligados à exigência de um aprender incessante para continuar qualificado como empregável. Todo mundo terá que aprender por toda a vida.

Essa concepção de aprendizagem contínua foi a própria estrutura de significado da experiência de mudança deste gerente. Sua história deixou emergir, visivelmente, a consciência da necessidade de aprender para sobreviver num mundo, ao mesmo tempo, fascinante e esterecedor, onde tudo parece estar em efervescência e aceleração, como destacaram Assmann e Mo Sung (2000).

4.2.16 Sabendo Conviver

Este gerente também situa as mudanças na Delta a partir das implicações no seu trabalho. Ele conta que em 1994, houve uma primeira mudança importante, em que deixaram de existir as unidades de negócio na Delta.

Uma segunda mudança importante ocorreu em 1999, e teve reflexos diretos no que realizava. Ele cuidava dos clientes-chave da Empresa, neste momento, deixa o cargo e passa a cumprir outra função, como decorrência das alterações na estrutura da Delta. O gerente demonstra primeiramente insatisfação, pois a mudança não ocorreu da maneira desejada. Assim, ele revela como estas situações foram se sucedendo.

(...) em 1994 houve uma primeira mudança importante, deixaram de existir as unidades de negócio e passei a trabalhar com função completamente nova. Separaram as estruturas, terminou-se as gestões de negócios. A próxima mudança importante foi em 1999, quando por um lado desejava deixar de fazer o que estava fazendo e por outro não. Eu falava nisso, não agüentava mais, queria sair, queria desenvolver outra função, queria ser gerente regional, queria aprender a trabalhar com pessoas, cobrava isso, e lá um dia veio, não da forma que esperava, no momento que esperava. Fiquei bastante chateado no primeiro momento, foi uma mudança

importante, uma mudança que a gente sofre. Houve mudança de conceito do negócio, o conceito era centralizado no que diz respeito ao atendimento dos grandes clientes, que eu fazia, e aí passa a ser descentralizado.

Ele explica que em 1994-1995 foi feito um planejamento estratégico com horizonte de cinco anos, levando a Delta a acabar com as unidades de negócio, com o objetivo de evoluir do engenho de arroz para a indústria de alimentos.

Aí foi a grande primeira mudança. Se deixava de ser engenho de arroz e se passava a ser indústria de alimentos, com maior gama de produtos, maior foco em produtos, maior foco de novo nas gerentes de produto. (...) Acho que o mais duro disso é a ideia geral de indústria de alimentos, porém os departamentos e as pessoas passavam a ser mais específicas e menos generalistas como eram (...) isso foi desenhado dessa forma em 1995.

O gerente começa, então, a fazer uma análise mais contextual da mudança a partir de 1999, contando que em 1998 faltou arroz no país e a Delta precisou importar o produto. Com a desvalorização do real, em janeiro de 1999, a Empresa acumulou vários problemas e grande prejuízo. Associado a isso, ele lembra que existia dita de consumo de 1994 até 1999, o que mudou a partir deste momento, passando a ocorrer forte recessão e grande inadimplência, levando a Empresa a redizer redução dos quadros, com reestruturação de cargos e funções.

Naquele momento veio um grande problema, um prejuízo monstro (...). O projeto da indústria de alimentos não tinha caminhado muito, o furor do plano real estava chegando ao fim, o Brasil consumia tudo. Lembro que de 1994 até 1999 o brasileiro teve ganho de poder aquisitivo e consumia tudo e por qualquer preço, gastava tudo. Em 1999 já não era assim, começou a agir o lado da economia completamente inverso, recessão, inadimplência pesada, então, aquele projeto de indústria de alimentos, caminhava um pouco para trás, poucos produtos se lançavam, os que se lançavam necessitavam de investimentos muito altos e a Empresa com dificuldades financeiras. Então, naquele momento houve redução de quadro com aumento das funções que se desempenhava. Aí foi uma grande mudança interna em nível de projetos, em número de pessoas, enxugamento.

O gerente lembra que assumiu função gerencial em consequência de reestruturações na Empresa, porém, seu envolvimento com o trabalho, antes mesmo de ser gerente já o levava a cumprir funções próprias dos gerentes.

Dá para dizer que desde 1999 as funções foram crescendo no que diz respeito profissional e também quantitativo de trabalho, por mudanças estruturais que a empresa foi sofrendo, nada mais que revisão de cargo.

Sempre fui muito motivado, tenho muita motivação por negócio que está caminhando, claro que também me faz falta o trabalho, todo mundo precisa, mas na época, às vezes já estava na frente do cargo de ser gerente de tão envolvido, (...) quando virei gerente de produto, o que eu fazia não mudou nada, mudou só no que ganhava. Foi um aumento salarial, como supervisor ou como trainee eu já vendia no Norte, já desenvolvia formas de vender.

Sua primeira experiência importante foi trabalhar com o desenvolvimento de marcas de subprodutos, conseguindo transformar produtos considerados descartê, em algo que as pessoas desejavam consumir. Assim ele relata esta conquista:

Um arroz considerado subproduto chegou a ser líder em Belém do Pará, aquilo realmente foi uma grande experiência que guardo até hoje.

Outra situação considerada gratificante para ele foi ter sido responsável pelas clientes-chave da Empresa, trabalhando com os maiores clientes da Delta, com o melhor produto. O gerente conta que esta circunstância foi muito interessante, pois passou por várias fases, como revela:

Foi uma mudança da água para o vinho, no começo tive algumas dificuldades, depois passou a ser fácil e na próxima etapa me dificultou bastante, porque no momento que tens função de cuidar de clientes-chave e atendes direto o cliente, tu faz tudo pelas próprias mãos, dependia de mim, eu trazia um bom ou mau negócio para a empresa, mas era todo um processo meu. Foram passando os anos e fui aprendendo a fazer sozinho e sempre dizia, quero um dia ter uma região, quero voltar a aprender a trabalhar com pessoas, estou ficando com dificuldades, só sei trabalhar comigo. Se alguém estava trabalhando comigo tinha dificuldades, tinha dificuldades de interpretação, de gerenciamento. Me fascinou, conseguia fazer com as próprias mãos, perante coisas que eram quase imaculadas, em empresas muito grandes. Tive oportunidades profissionais muito interessantes, desenvolvi bons relacionamentos com pessoas de alto nível profissional, mas faltava isso, realmente para me tornar mais completo, não tinha essa parte.

O gerente ressaltava conquistas, mas é possível perceber que mudanças lhe causam certo impacto. Em 1999 passou a gerente regional, pois tinha deixado de existir a função que exercia anteriormente, que era cuidar das clientes-chave da Empresa. Neste momento, ele passa por uma mudança muito significativa, conforme comenta:

Passsei a aprender uma nova coisa, que tem me ensinado até hoje, passei a fazer as ações com o que pensava e radiocinava, mas pelas mãos dos outros e aí começou a ficar difícil, aqui tem que aprender, cada pessoa tem seu

jeito motivacional, outras têm outro jeito, às vezes tu nem acha o jeito da pessoa. Passei de não ter nenhuma pessoa trabalhando comigo, salvo alguns representantes que me acompanhavam, passei a gerenciar em torno de 40 pessoas, de uma hora para outra, completamente novo.

Esse desafio também é apontado por Kotter (1982) que ressalta que alcançar resultados com um grupo diversificado de pessoas é um dos dilemas enfrentados constantemente pelos gerentes.

Diante desta mudança o gerente conta que se sentiu iniciante novamente, como se tivesse entrado na Empresa naquele dia. Foi, para ele, uma experiência traumática, como explica:

Foi traumático, mas foi importante porque foi um ponto de partida, parecia que era trainee de novo, parecia que tinha voltado no tempo e com problemas internos, eu disse: - Pô, já sei muito mais e agora o cara quem sabe vai me ensinar a atender o boteco da esquina? Já atendi grandes empresas a nível nacional, mas sentia que faltava aquilo, foi uma grande experiência para mim.

Ele continua falando sobre suas experiências e lembra que passou por outro momento desafiador, revelando sua determinação em promover mudanças quando reconhece necessárias:

Outra experiência foi a do feijão, por que o feijão? Porque todo mundo diz que é parecido com subproduto, não teria muita coisa, mas tinha a mínima coisa de diferente, era o único produto da empresa que não era industrializado por nós, tinha industrialização terceirizada. Qual foi a experiência? Passei dois anos tentando convencer a empresa a trazer para dentro de casa esta indústria, era só dificuldade e era novo também, era uma mudança da empresa. A experiência legal é que a gente conseguiu montar uma indústria de feijão, não tem mais nada terceirizado, estamos há quatro ou cinco meses com uma indústria funcionando completamente à parte, produzindo só feijão, então essa foi uma experiência legal na minha vida.

O gerente resume com suas próprias palavras as vivências mais importantes, ressaltando a mais significativa quando enfatiza o fato de ter adquirido a capacidade de interagir com pessoas.

Fui aprendendo a me relacionar com as pessoas, primeiro fui me familiarizar com trabalhar com produtos, segundo tive a chance de descobrir o meu potencial em poder trabalhar sozinho, tocar um grande negócio e o terceiro para mim é o mais importante, consegui interagir com as pessoas e trazer resultados.

Ulrich (1999) reforça a experiência deste gerente quando declara que gerentes precisam entender como trabalhar com e através dos outros, pois ninguém domina todas as fórmulas necessárias para tomar boas decisões. Com isso, a diversidade se torna uma vantagem.

Este gerente, diferentemente do que se percebe em muitos que desempenham esta função, revela seu real sentimento, expõe dificuldades em relação à mudança e as disputas de poder envolvidas.

Tenho dificuldade quando existe mudança, tenho dificuldade com perda de poder, aumento de poder, aumento de função, passo por um momento, no começo de cada mudança, como disse lá em 1999, muitas vezes sei como vai ser, porque sou bastante participativo, mas quando ela chega, às vezes, me derruba, será que vai ser ruim, fico muito apreensivo, depois que passa uma semana ou duas já vou me adaptando, mas antes passo, eu e todo mundo.

Ele explicita melhor a importância e o valor de ter conseguido interagir com outras pessoas, pois representou superação de muitas dificuldades.

O esforço para relacionar-se resulta na agradável surpresa de ser capaz de construir uma convivência agregadora. Esta experiência traduz o que Mounier (1964) diz ser o primeiro movimento que revela o ser humano, o movimento em direção aos outros. A pessoa surge como uma presença voltada para o mundo e para as outras pessoas. E as outras pessoas fazem-na crescer.

Isso é fundamental à medida que, conforme afirma Buber (1977), o homem se torna Eu na relação com o Tu, pois a relação é essencial e fundamental para sua existência. O Eu se torna Eu em virtude do Tu e tanto o Tu como o Eu não existem a não ser em uma relação. O Eu não é uma realidade em si, mas relacional. Começamos a nos tornar pessoas no momento em que, diferenciando o Eu do Tu, descobrimos a possibilidade e os limites do Nós.

Além disso, a capacidade de estabelecer pontes de relacionamento com as outras pessoas é um dos sinais de maturidade humana. Assim, este gerente explicita sua experiência:

Passei a dar mais importância, a dar muito valor, isso foi importante para mim, a conseguir interagir com as outras para construir um todo, foi uma coisa que lutei muito, tive muito tempo trabalhando sozinho, havia um

conflito muito grande e quando troquei de função, foi uma dificuldade, era como se estivesse entrando naquele momento, e fui aprendendo, e isso tem um valor enorme, hoje construí por intermédio das outras, acho que a experiência me dá também facilidade de conduzir as coisas que quero utilizando as pessoas e que venha a somar.

Para este gerente conduzir mudanças exige capacidade de perceber o que move cada pessoa e mobilizá-las a partir deste ponto. Sua visão está ligada ao esforço de interação e ao empenho de descobrir maneiras de aproximação com os outros, pela identificação do que os motiva particularmente.

Para Frankl (1994), a motivação primária do seres humanos é o encontro de sentido naquilo que faz, sendo assim, o gerente é alguém que precisa estar apto a equacionar realidades distintas, do mundo pessoal e do mundo organizacional, constituídos por diferentes símbolos, valores e crenças.

Intervindo nesta direção, os gerentes poderiam ser chamados de “administradores de sentido”, na concepção de Sievers (1995), procurando estabelecer relações de sentido entre o que é relevante para cada funcionário e as demandas organizacionais.

A história deste gerente, revela sua tentativa de encontrar o significado que cada um do seu grupo dá ao trabalho que realiza, mobilizando mecanismos de motivação intrínseca.

Se a cada mudança, a cada processo, conseguisse perceber primeiro quais dos seus, pois cada um tem uma forma, cada um tem um botão, em cada botão aplica uma coisa, né, acho que esse é o principal. Isso é uma mudança permanente, e a gente por mais que tente passar na frente, tento me policiar, mas às vezes atrapela. Cada dia que passa mudo para tentar atingir objetivos da empresa e os meus também, é descobrir o jeito. A gente costuma brincar, é o jeito de montar de cada um, cada um tem um jeito e é impressionante, a gente tem equipe grande e cada um tem um jeito diferente, cada um se motiva por uma palavra, isso é uma coisa que mudo muito, digo mudo porque, já era experiente aqui, já tinha tempo e não dava a menor bola, mas depois a gente se dá conta do tempo que perde para fazer uma coisa se tem alguém que não gostou, trava, atrapalha, tu não te sente à vontade, é uma mudança e a cada dia a gente aprende outro jeito, outra forma de conduzir.

Ele considera importante a capacidade de perceber o contexto que o cerca para obter credibilidade perante o grupo. Ser gerente em meio à turbulência, a

incerteza, a instabilidade induz a capacidade de fazer-se reconhecer como tal, não apenas dizer-se como tal.

A gente tem que fazer o cargo ser verdadeiro, de fato e de direito. Só na carteira é fácil, acho que como fiquei gerente na carteira depois e já era antes, isso me ajudou, olhava sempre com cuidado, porque não era gerente na verdade. Tenho visto inúmeras pessoas que são na carteira antes de serem verdadeiramente reconhecidas por todos, dão um passo grande sem olhar para os lados e passam por cima de alguém, muitas vezes chateia as pessoas, as pessoas criam conceitos ruins ou errados. A primeira coisa é a pessoa ser gerente perante todos, ser reconhecido. Ter credibilidade, ter credibilidade para o resto achar que ele é gerente, porque pode ser mesmo ou porque deve ser.

Este gerente identifica, fundamentalmente, dois principais momentos de mudança na Delta. Ele relata estes processos falando a partir dos reflexos que tiveram no seu trabalho, ou seja, são a expressão do significado que tiveram na sua trajetória na Empresa.

A primeira mudança identificada ocorre em 1994, 1995, quando a Delta realiza um planejamento estratégico que pretende até o ano 2000 mudar do conceito de "engenho de arroz" para "Indústria de alimentos".

Esta mudança de foco se desdobra até 1999, quando o gerente aponta outra mudança significativa. Uma mudança que se sobrepõe aos planos de crescimento e lançamento de novos produtos da Empresa.

Em janeiro de 1999 a desvalorização do real trouxe sérias conseqüências para a Delta, visto que em 1998 faltou arroz no Brasil e a Empresa importou o produto. Além disso, havia o projeto da indústria de alimentos e o investimento dito na nova planta industrial. Com isso, a Delta precisou reduzir quadros e redimensionar as funções que cada funcionário exercia.

O gerente conta estes eventos a partir das conseqüências que têm para ele. Usa a expressão "mudança que a gente sofre", sugerindo a dificuldade que tem de assimilar a instabilidade criada nestas ocasiões.

Quando este gerente descreve sua história na Empresa, as experiências mais significativas são de mudança, mudança de cargo, mudança de conceito de um produto, mudança nas relações com as pessoas.

Ele assumiu função gerencial justamente em razão de reestruturações na Delta e pelo grau de envolvimento com seu trabalho na Empresa, tanto que foi redizendo funções de gerente antes mesmo de ser gerente formalmente.

As experiências percebidas como mais significativas dizem respeito à transformação de um subproduto em um produto desejado, depois atender os principais clientes da Delta com o melhor produto da Empresa e, por último, a mais significativa, a experiência de aprender a trabalhar e conviver com outras pessoas, não mais fazer sozinho.

O gerente revela que essa foi uma experiência traumática, em que se sentiu um iniciante novamente, vivendo a dificuldade de ser questionado, de ter que aprender a lidar “com o saber dos outros”. No entanto, esta foi a grande experiência, descobrir como interagir com pessoas e obter resultados através e com elas.

Os títulos e cargos, muitas vezes supervalorizados têm destaque nesta história de maneira diferenciada. Este gerente entende, assim como Handy (1999) que o cargo tem pouco peso até que gerentes mostrem sua competência, pois a autoridade precisa ser conquistada antes de exercida.

A experiência vivida da mudança deste gerente é bastante interessante, pois traz à tona situações que gerentes, de maneira geral, precisam lidar no dia-a-dia, mas que nem sempre conseguem admitir. Ele expressa a dificuldade em conviver com a mudança, dificuldade de lidar com questões relacionadas ao poder. Mesmo sabendo que mudanças vão ocorrer, mesmo participando ativamente, se sente apreensivo e, às vezes, por um tempo “derrubado”, como comenta.

Esta experiência vivida faz questionar a ideia do gerente sem medo, que não se sente ameaçado pelas mudanças, que não se preocupa com isso, quando revela *“eu fico muito apreensivo, eu passo por isso, eu e todo mundo”*.

Além disso, representa o esforço humano de encontrar sua identidade, através da relação e convivência com os outros homens.

Assmann e Mo Sung (2000) contribuem sensivelmente para o entendimento da experiência deste gerente quando fazem uma menção a Gandhi, sobre saber viver e conviver. Seu neto Arun Gandhi conta:

Para Gandhi quem não sabe conviver também nunca saberá qual é a sua própria filosofia da vida. Contou-me várias vezes a história de um colega, brilhante nos estudos, sempre com as notas mais altas. Passou em tudo com distinção, arranhou logo um bom emprego. Só que nunca achou tempo para aprender a viver. Não soube conviver com sua mulher, nem com seus filhos, nem com ninguém. Acabou amargurado e na miséria. Saber viver e conviver - dizia ele - é o que mais se precisa aprender.

4.2.17 Encontrando a Humildade

A experiência de mudança, mais significativa, vivida por este gerente diz respeito às mudanças organizacionais desencadeadas no ano de 1999, após um período de crescimento e euforia na Delta. A história revela que o destaque dado, a este período em especial, é explicado pelas importantes mudanças pessoais que suscitou.

O gerente inicia sua fala chamando atenção para os erros cometidos, fazendo uma espécie de "confissão", trazendo a responsabilidade para dentro e não apenas apresentando a mudança como resultado de fatores externos. Ele relata que passou por várias experiências importantes na Empresa, desde o momento de crescimento e euforia, até o momento de crise e dificuldade.

O momento de euforia e crescimento durou vários anos, foi um momento bastante intenso de crescimento, sonhos, vamos nos tornar uma grande empresa, todo mundo sonhando e a Empresa efetivamente crescendo, se desenvolvendo. Aí se comete erros nesse momento, nem tudo são flores e depois (...). Depois teve um momento que nós tivemos, há pouco tempo atrás, um momento em que algumas situações nos abalaram financeiramente, de 1999 mais intensamente até 2002, quando a gente teve algumas derrotas, coisa que a gente não estava acostumado a conviver. Nós vivemos numa empresa que sempre cresceu e teve vitórias e aí amargamos algumas derrotas, alguns erros, algumas estratégias, alguns erros estratégicos cometidos. A gente nunca admite, isso também foi um bom aprendizado, foi o momento da dificuldade, de nova reorientação estratégica à luz do ambiente em questão. Acho que no momento de euforia uma das coisas que aprendi é que aquilo que é bom não dura para sempre, como também o que é ruim, que as coisas tem que ser maturadas. Acho que quando a gente está num momento bom tem que aproveitar, mas tem que ter consciência de que o ambiente externo ou de que as condições de mercado podem mudar e tem que se estar preparado e olhando isso a todo momento.

O gerente conta que a Delta, por volta de 1987, começou a deixar de ser totalmente familiar, onde todos os cargos de gerência, média gerência eram ocupados por membros da Família. A Empresa passou a pensar em profissionalização, ainda trabalhando com o conceito de engenho de arroz, mas buscando atuar mais estrategicamente, utilizando conceitos de marketing e posicionamento no mercado. Este gerente iniciou a trabalhar na Empresa neste período, como conta:

Quando entrei, outras pessoas entraram nesse meio, a empresa recrutava na universidade. O presidente da Empresa, tinha na cabeça que os engenheiros eram bons de rádioáudio, então recrutava engenheiros jovens como eu, e a empresa começou a se profissionalizar. (...) A partir de 1994 veio a questão de: bom agora no arroz já cheguei no topo, é a marca líder a gente conseguiu conquistar isso tudo, agora queremos mais, e o caminho é a indústria de alimentos, diversificação de produtos e aí que veio o projeto da unidade nova, projeção de crescimento lá por 1994, 1995 até 1999. Depois, em 1999, já temos o arroz para todo Brasil, uma plataforma de distribuição importante, como é que vai ser usado isso para avançar a empresa?

Sua história destacou fatores externos, diários e equivocados internos, provocando mudança em 1999. Ele revela que, naquele ano, a Empresa tinha feito um empréstimo em dólar para financiar a nova planta industrial e avançar a Empresa. Com a alteração cambial, toda a dívida foi modificada por uma situação externa incontrolável.

A partir de 2000 é que se começou a perceber que aquele ritmo, aquela estrutura que ela tinha ao longo desse tempo, formado para determinado nível de crescimento, para determinado futuro e faturamento, era inconcebível com o tamanho que a gente tinha de dívida para pagar e com aquilo que efetivamente a gente tinha conseguido atingir. Eram todos produtos que estavam entrando no mercado, que ainda necessitavam de grande investimento, também tinha toda uma taxa de erro, produtos que entravam e saíam, então, a partir daquele momento, a empresa se deu conta, chegou à conclusão que teria que dar um passo para trás e se adequar à nova situação. Aí vem toda uma reformulação, demissões, reestruturação organizacional e aí, tem pessoas que sofrem mais, outras sofrem menos.

O gerente justifica as mudanças como necessidade de sobrevivência da Empresa naquele momento. Ele fala que de 2000 para cá é que as mudanças começaram efetivamente a acontecer, e revela que foi agente deste processo, pois

tinha como missão realizar e operacionalizar muitas alterações, como forma de reagir à situação imposta.

Se não tivéssemos mudado, hoje nós não estávamos aqui, tenho convicção disso, se a gente não tivesse focado bastante custos e outras estruturas da empresa, o grosso já foi feito, o que tinha que ser feito sobre esse aspecto, foi feito. Eu acho que a empresa hoje, estrategicamente, ela está posicionada para de novo começar a retomar devagarzinho seu crescimento, acho que com muito mais pé no chão do que a gente fez, mas acho que a gente começa a entrar, pelo menos é o que espero, estou trabalhando, estamos todos trabalhando para isso, entrar de novo num novo ciclo, num novo momento da empresa, um momento de reconstrução de algumas coisas que tiveram de ser destruídas, muitas vezes até propositalmente, no sentido de criar uma cultura na empresa que ela tinha perdido ao longo desse tempo.

Este gerente salienta que as reações das pessoas dependem do momento e das razões que geram as mudanças. Mudanças realizadas em momentos de crescimento de uma empresa geram um tipo de comportamento, mudanças realizadas em situações de crise, geram outro tipo de resposta. Ele observa que as pessoas manifestam-se das mais variadas modos, pois nos períodos de crescimento e de boas notícias tudo é mais fácil, o clima e o ambiente são bons, todos são amigos, todos têm espaço e a competição é bem menor.

A gente lembra daquela época e diz que a Empresa era diferente, não é que fosse diferente, as pessoas eram diferentes? Não, a maioria das pessoas talvez sejam as mesmas daquela época, a questão é que tinha oportunidade para todos, a empresa estava saindo da posição de empresa regional, para ter posição de empresa nacional, inclusive com salários de mercado nacional, que descalaram um pouco da nossa realidade, então isso tudo para quem estava aqui dentro, então a competição (...).

O medo, a competição interna, a autoproteção são elementos que entram em cena no momento de mudança. A competição começa no momento da dificuldade, no momento em que as oportunidades são mais escassas. Muitas vezes, existe disputa de quem permanece na Empresa, pois ocorrem demissões, e, então, começam a aparecer dificuldades.

O medo acho que é o principal, o porque ninguém se arrisca, todo mundo põe os erros para baixo do tapete, a gente está num nível de gerência, de diretoria, começa a ter até dificuldade de ler o que é que vem acontecendo, porque as pessoas começam a se proteger, a se esconder na organização, então isso é uma coisa que paralisa a pessoa, dentro disso tem pessoas que entram para o jogo, que se mostram de forma positiva no momento da

crise, incentivando, lutando, tem pessoas que sucumbem, se doam, que não conseguem andar, que têm até que sair, então tem das mais diversas reações. Acho que num momento de crise, ninguém quer passar, se a gente poder evitar a gente trabalha para evitar, mas tanto numa empresa, como na vida pessoal, no casamento, como na relação com os filhos é uma coisa, um momento que se aprende também e que se passa e que muitas vezes é importante para o crescimento, o crescimento da empresa, o crescimento da família.

O gerente sente-se aliviado por ter sobrevivido. Ele fala da experiência de autoconhecimento, pois percebeu ter reações e posturas que desconhecia, contando que o mais importante foi ter superado, pois encarou de forma positiva e cresceu na crise, não abandonando o barco, mas indo à luta pela Empresa, procurando se concentrar, não dispersando no momento da grande dificuldade.

Me foquei, tem gente que nesse momento se dispersa, sai, começa a alhar, tem gente que nunca alhou para outras oportunidades no mercado, para nada, e nesse momento começa a alhar, fica com medo e acaba se dispersando, eu não, eu foquei, digo bom, já que a gente está nesse problema, vamos sair, vamos lutar, também tinha compromisso com pessoas aqui dentro, precisava ter essa postura, afinal de contas tinha cargo de liderança, não poderia de maneira nenhuma ter outra reação, de chegar aqui se não com a cabeça erguida e trabalhar, tentei transmitir e acabei me convencendo. Encarei bem, tive força nos piores momentos para poder me superar. Talvez isso tenha sido o fator importante, também para ter adquirido uma diretoria foi muito importante não só a possibilidade e o preparo técnico, mas também o equilíbrio emocional que tive nesse momento, que nem sabia que tinha, foi uma surpresa até boa para mim mesmo, nunca tinha passado por dificuldade assim, nunca e não sabia como ia reagir.

O medo da mudança e a necessidade de mudar são parte do processo de mudança. Porém, coloca a capacidade de mudança como reação a uma situação limite. Para ele, o que mais dificulta é o medo da mudança, o que considera normal e natural nas pessoas.

Toda e qualquer ação sempre tem alguém contra e quando é contra explicitamente que te dá o direito de argumentar ainda é uma grande coisa, o pior é aquele que aceita e não fala nada e por trás começa a minar, acho que esse é um grande problema da mudança, que é o medo. Uma das coisas que facilita a mudança, por incrível que pareça, é a necessidade de mudar. Quando se chega numa situação que tu diz, ou mudo ou morro, acho que isso acaba facilitando e dando coragem, porque muitas vezes a gente muda, isso é errado, muitas vezes a gente muda muito mais por reação do que por proação, embora a gente saiba que tem que ter a proação, tem que estar ali.

O gerente compreende sua experiência vivida, como fator decisivo de mudança pessoal. Revela que teve vários momentos que ocorreram mudanças pessoais. Quando começou a trabalhar na Empresa não tinha experiência e a oportunidade de trabalhar na Delta passou a ser tudo na sua vida, e sua vida passou a depender do sucesso profissional. Isso é explicitado quando ele conta:

Nessa antiga fase me achava o bom, o maravilhoso, estou crescendo na empresa, comprei meu carro, minha casa, meu apartamento, estou na média acima dos meus colegas, estou na idade acima da maioria. Então sou o bom, sou isso, sou aquilo, então tinha a fase um pouco do, não vou dizer prepotência, mas beirando talvez e depois tive fase da consciência, que acho que é a que estou, de amadurecer.

O gerente fala do seu momento atual de vida, de uma fase de isolamento maior, de retração, como resultado das situações que vivenciou. A experiência mais significativa foi a da humildade que se reflete na aceitação do erro e na consciência de que o sucesso profissional é apenas uma das dimensões da vida.

Acho que nesse processo todo, também de crise, uma das coisas importantes foi a humildade de saber que a gente erra, hoje está numa posição, amanhã pode não estar, que a vida é assim e que o mundo dá voltas e que tem outras coisas mais importantes que só o sucesso profissional, então acho que estou nessa fase, curtindo um pouco essa fase, o isolamento um pouco social, estou fora de qualquer interação social, fora de dúvida, estou mais na minha casa, mais introspectivo.

Vários fatores para Katz (1987) desencadeiam as mudanças pessoais, são eles: os medos, a falha, a tristeza, a solidão, a perda, a dor, o desânimo, o conflito, a ameaça da perda de identidade, a escolha e a culpa, a dúvida e a confiança, a raiva, a transcendência, as estruturas da experiência, a excitação, o significado dos outros e a responsabilidade, aparecem como situações típicas geradoras de mudança pessoal.

O gerente revela que a situação da Empresa contribuiu para que tivesse postura diferente diante do mundo. Experimentar o erro, abriu, sem dúvida uma porta entre a arrogância e a humildade. Sentir-se mais humano, e, por isso mesmo, passível de erro, trouxe outra dimensão à vida deste gerente. Ele ilustra esta circunstância lembrando situações familiares:

No decorrer desse tempo toda a grande verdade, na minha história pessoal, vamos dizer assim, venho de família humilde, dasse média baixa e acho que nesse processo que tive, percebo que teve na minha família muita dificuldade para eu estudar, tirar engenharia, até para pagar a prestação da universidade. Acho que isso tudo foram coisas que me impulsionaram, de uma certa forma me motivaram a buscar, mas que num determinado tempo me deixaram também, acho que passei um bom tempo da minha vida e talvez seja ainda um pouco, mais um pouco diferente nesse momento, um pouco materialista, buscando muito o ter, o sucesso, o ganhar, o exemplo da família. Sou o filho mais velho, meio que um exemplo, de paião e não podia errar e tinha que ser o melhor, acho que isso tudo me consumiu muito, sinto que eu era muito estressado, sou até hoje, mas até acho que a mudança que houve, que percebo maior em mim, foi nesse sentido, de também reavaliar muito essas coisas, saber que a gente pode errar também, que posso errar também, que hoje estou bem, tomara que esteja o resto da vida, mas amanhã a gente não sabe, então é procurar saber que o que a gente conquistou não é nada de mais, não fazer uma conquista ter uma dimensão que muitas vez nem tem, nem é.

Como diz Covey (1999), a principal fonte de mudança pessoal é a insatisfação, que pode ter origem na decepção, no fracasso, nos relacionamentos conturbados, nas consequências de más decisões, no medo, em problemas financeiros e em muitas outras situações. Porém, quando se está satisfeito, dificilmente há motivação e humildade suficiente para produzir mudança. Sem essa insatisfação as pessoas costumam estar voltadas para si mesmas, para seu próprio mundo e para seus próprios interesses. Quando vivenciam a insatisfação, costumam estar mais abertas a um novo modelo de vida no qual a humildade leva à mudança. As circunstâncias forçam a humildade, o que é bom independente da razão.

A experiência vivida por este gerente torna claras as afirmações de Covey (1999) que poderiam ser vividas por outros gerentes. Ele começou ainda como estudante a trabalhar na Delta. Uma empresa que vinha num crescimento muito grande, num clima de euforia, com perspectiva de ascensão dos funcionários. Neste clima, foi atingindo posições melhores na hierarquia da Empresa.

A Delta tem sede numa cidade de porte médio, e seu crescimento tem influência direta na economia local, destacando positivamente os dirigentes da empresa, principalmente os nascidos na cidade, como é o caso, pois são pessoas conhecidas, e em geral, com grande círculo de amizade.

O gerente revelou que o crescimento profissional e ascensão social caminham em paralelo com o sucesso e crescimento da Delta. Ele passa a sentir-

se, de certa forma, melhor que as outras pessoas, se sente o "bom", o "maravilhoso". Esta sensação permaneceu o tempo que durou a solidez e a expectativa de crescimento da Empresa, que com as mudanças na economia em janeiro de 1999, sofreu grande abalo.

Nesta situação de crise, vivencia sua fundamental experiência de mudança. Este gerente experimentou a exposição de suas fraquezas, pois naquele momento já tinha função gerencial importante, com isso, foi co-responsável pelas equívocos cometidos. A partir deste momento tomou consciência da sua responsabilidade, limitações e fragilidades. Ele se percebeu numa situação limite: ou a empresa reverte o quadro ou pode desaparecer. Ou seja, posso sobreviver ou ser derrotado também.

Este momento de mudança revela características pessoais antes desconhecidas, a capacidade de equilíbrio emocional, a habilidade de manter o foco e redirecionar de cabeça erguida as mudanças necessárias. A experiência vivida teve um significado profundo, a prepotência transformou-se em humildade.

Esta mudança interior foi percebida como diretamente proporcional à mudança organizacional imposta. O que me permite dizer que a Delta foi da euforia à crise e este gerente da prepotência à humildade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No final desta tese não possuo conclusões, mas reflexões que indicam perspectivas de pesquisa e possibilidades para a prática gerencial.

O ser humano tem-se preocupado com o conhecimento e compreensão de sua existência no mundo, conduzindo a uma multiplicidade de abordagens, pois se revela no próprio existir, e este, é muito amplo e complexo.

Este ser-no-mundo existe na relação com algo ou alguém, compreendendo suas experiências e atribuindo significados, dando, assim, sentido à sua existência. Seu existir não abrange apenas aquilo que é e está vivendo em dado instante, mas, também, as múltiplas possibilidades que se abrem à sua existência, repleta de aspectos contraditórios. Somos livres e condicionados, desejamos o bem-estar dos outros, mas buscamos nossa própria realização, convivemos, mas nos deparamos com a solidão, experimentamos momentos de felicidade, mas não evitamos aflições, vivemos e morremos simultaneamente.

Esse existir cotidiano é vivenciado como uma totalidade, integrando aspectos complexos e contrastantes, conhecemos as coisas de modo vivencialmente global, porém, não as conseguimos explicar de modo preciso e total. Toda teorização é, assim, parcial e delimitadora.

Para além disso, meus limites e os limites de uma tese, deixam-me a sensação de não ter conseguido apreender, de modo completo, os temas que emergiram das experiências vividas pelos gerentes. Porém, estou certa que poderá valer como condutor de um diálogo mais frutífero com a realidade do trabalho gerencial, e,

quem sabe, suscitar novos estudos que busquem maior aproximação com o fenômeno investigado.

Cada mudança foi identificada a partir de um ponto de vista, ou, posso dizer, da vista de um ponto. Aquele em que cada gerente se encontrava, na medida da sua participação, dos ganhos obtidos, das dificuldades enfrentadas, dos aprendizados conseguidos.

Cada experiência foi um mundo a ser desvendado, cada palavra, cada gesto, cada vivência tem sua complexidade própria, pois representa situações de vida. As histórias reveladas evidenciaram diferentes maneiras de experimentar as mudanças, cada gerente percebeu, sentiu e compreendeu de forma única, com distintas repercussões nas suas vidas. Cada um viveu a seu jeito, construindo, assim, vários significados.

Pude perceber que as experiências vivenciadas, são, ao mesmo tempo, únicas, pois foram vividas individualmente, como também dizem respeito a muitos gerentes, pois são sentimentos e angústias comuns aos que participam da efetivação de mudanças nas organizações.

Experimentar mudanças contínuas na Delta, tem levado os gerentes a construir uma diferente maneira de gerenciar, pois a mudança impõe um novo modo de existir ao ter que enfrentá-la, assim, os temas que emergiram das experiências dos gerentes são, em grande parte, resultado do esforço contínuo de convivência e superação dos momentos de instabilidade e incerteza.

A experiência vivida de cada gerente foi explorada nas diferentes histórias através dos temas "reconhecendo mudanças", "sendo facilitador", "vivenciando o medo", "Induindo objetivos pessoais", "preparando -se para a vida", "valorizando pessoas", "questionando práticas", "tendo disciplina", "constituindo equipe", "vislumbrando oportunidades", "conhecendo a si mesmo e aos outros", "experimentando a frustração", "sendo exemplo e referência", "buscando felicidade", "aprendendo com a mudança", "sabendo conviver", "encontrando a humildade". Estes temas constituem a estrutura de significado, a própria experiência vivida dos gerentes em relação às mudanças na Delta.

Reconhecer as mudanças na Empresa fez com que os gerentes revelassem questões inquietantes e, aos poucos, fossem compreendendo como estes processos foram desenvolvidos ao longo do tempo. As diferentes experiências vivenciadas conduziram a diferentes percepções, provocando em cada um compreensão peculiar e individual do modo como conviveu e convive com o ambiente em constante transformação.

Uma das facetas da experiência da mudança encaminha para a idéia de que para que sejam atingidos os objetivos da mudança, os gerentes precisam atuar como facilitadores neste processo. Com esta concepção, os gerentes dependem muito mais da capacidade de influenciar do que de comandar e controlar. Esta postura exige habilidade de efetiva comunicação, incluindo espaços de crescimento e de confiança, pois, como facilitador, o gerente favorece a motivação e a autoconfiança do grupo. Para conviver com a mudança não é suficiente executar, mais do que isso, é necessário mobilizar os outros a fazer, obter a confiança do grupo e administrar relacionamentos. A experiência de ser facilitador indica que a prática gerencial precisa estar desfocada das tarefas e centrada numa visão mais abrangente e global do processo em que está inserida, dividindo responsabilidades, tarefas e ações, e, conseqüentemente, compartilhando poder, o que não significa perder domínio, mas, criar a possibilidade das pessoas sentirem-se capazes de realizar, e, assim, tornarem-se efetivamente envolvidas com o trabalho, tanto individual como do grupo.

Outra expressão da vivência da mudança é revelada pela experiência do medo. Esta emoção, muitas vezes, abafada pelos gerentes, está presente no dia-a-dia da prática gerencial, principalmente quando passam por situações de instabilidade e dúvida. A experiência vivida do medo indica que este sentimento convive constantemente com todos, porém, ele é mais ou menos intenso, dependendo das condições individuais, ou seja, do nível de preparação para enfrentar a nova fase, além do grau de adaptabilidade que possuem. As mudanças balançam a pretensa estabilidade e o medo surge com a insegurança gerada pelo sentimento de incapacidade de corresponder às novas demandas e não conseguir adquirir os comportamentos necessários, quando o ambiente e a própria organização do trabalho mudam. No entanto, na prática gerencial, o medo precisa ser

constantemente suplantado e os impactos negativos que causam não podem sobrepor-se ao alcance dos objetivos da mudança.

A tensão entre objetivos organizacionais e objetivos pessoais é própria do ambiente organizacional, sobretudo nos momentos de mudanças mais significativas. Perceber a importância da inclusão de objetivos particulares nos propósitos organizacionais é questão fundamental, isso ocorre à medida em que cada um se percebe como parte integrante do processo e reconhece que, verdadeiramente, seus objetivos individuais são considerados de alguma maneira. Este entendimento produz a consciência do envolvimento na mudança, tornando-a menos ameaçadora e minimizando resistências. Embora a complexidade em torno deste tema e a convicção de que não é possível alcançar identidade de objetivos, é razoável dizer que pode existir mutualidade de interesses.

A experiência vivida da mudança significa crescimento individual, abrangendo várias dimensões da vida. É uma experiência que funciona como suporte, preparando o sujeito para enfrentar distintas situações. Assim, vivenciar mudanças colabora fortemente com o enriquecimento e desenvolvimento pessoal, podendo ser estendida a outras dimensões da existência humana, pois produz amadurecimento, contribuindo para que o gerente apresente diferente relação com o mundo.

Vivenciar processos de mudança é também atribuir valor aos relacionamentos interpessoais. Esta experiência mostra a concretização das potencialidades humanas à medida que se é capaz de valorizar a si mesmo e aos outros. Esta valorização favorece o trabalho conjunto e o estímulo à participação na concretização de metas, com a convicção de que o resultado desta interação e valorização das pessoas é afirmativo.

Questionar as práticas adotadas, por parte dos gerentes também se revela como experiência significativa na vivência dos processos de mudança. Esta atitude relaciona-se com a crença de que os resultados alcançados, positivos ou negativos, são produzidos por decisões tomadas, são consequência de escolhas feitas. Este constante questionamento procura compreender a parcela de participação de cada um, não buscando respostas fora de si. Isso significa que a prática gerencial,

fundamentalmente, nas situações de mudança, pressupõe fazer escolhas, o que implica admitir perdas, assumir responsabilidades e riscos.

A experiência vivida da mudança, como um esforço de obter autodisciplina, emerge como uma maneira do gerente permanecer focado nos objetivos fundamentais da mudança. Este empenho faz frente à tendência natural de redizer as coisas de maneira simplista. Ao contrário, com disciplina é possível retomar o foco quando ocorrem desvios, tornando os gerentes menos suscetíveis à pressão no seu contexto de atuação.

A importância do trabalho realizado em equipe surge como um dos temas fundamentais na experiência vivida da mudança, a partir do entendimento de que sem a equipe nada ou muito pouco é possível concretizar. Criar uma equipe com confiança mútua e comprometimento é essencial. Isso induz a capacidade do gerente saber ouvir, promover autonomia e estar disponível, pressupondo, ainda, a condição de compartilhar responsabilidade para construir através e com o grupo.

As reações às mudanças podem variar de acordo com as percepções e experiências vivenciadas. Esta diferença se torna visível quando se verifica experiência concreta de mudança vivenciada de maneira gratificante, resultando em uma visão favorável. Quando esta resulta em ganhos, produz percepção positiva, e, assim, é vivida como oportunidade, com reflexos, possivelmente, em futuras situações de mudança.

Os momentos de mudança são vivenciados como uma ocasião para que os gerentes ampliem habilidades para conhecer aos outros e a si mesmo. A função gerencial necessita desse conhecimento para aproveitar o máximo de potencial e contribuir para o autodesenvolvimento e desenvolvimento do grupo.

A frustração emerge como um tema na vivência da mudança. Este sentimento surge quando o gerente não se sente devidamente reconhecido por seu empenho e comprometimento, carregando dúvidas e angústias que podem desencadear estresse, próprio do estado ansioso que acompanha momentos de mudança, provocando diferentes manifestações corporais. Esta reação ligada às dificuldades decorrentes das situações de mudança pode ser minimizada ou potencializada, de acordo com a maneira como as mudanças são conduzidas. Neste caso, a frustração

que leva ao estresse é, fundamentalmente, provocada pelo desejo não satisfeito de ser devidamente reconhecido e valorizado pela empresa, um desejo de reciprocidade pelo comprometimento e empenho, o que, quando não é concretizado, gera frustração e ansiedade.

A experiência de ser exemplo e referência para seu grupo também faz parte do cotidiano dos gerentes. A realização de mudanças lhes impõe essa condição que resulta em grande exigência pessoal. Esta postura traz resultados compensadores, pois confere credibilidade e suscita a valorização pelos outros, estimulando autopercepção positiva, fortalecendo a autoestima, gerando segurança e autoconfiança.

Um dos maiores sonhos da humanidade é conquistar a felicidade. Este desejo natural representa de maneira significativa uma das formas através das quais os gerentes experimentam mudanças. Neste sentido, a mudança é vivida como possibilidade de ser feliz, e os horizontes, nestes momentos projetados, abrem espaços para a perspectiva não apenas da própria felicidade, mas induzem a perspectiva de felicidade dos outros também.

A mudança é um processo que envolve aprendizagem. Esta experiência é vivida no cotidiano dos gerentes que precisam aprender continuamente para traduzir o aprendido em bons resultados organizacionais. Neste caso, até mesmo as resistências são entendidas como uma possibilidade de avdiar sistematicamente a própria mudança. Assim, mudança é aprendizado contínuo para corresponder às expectativas e alcançar resultados, proporcionando autoconsciência das deficiências, promovendo um novo olhar sobre a organização e as pessoas.

Experimentar mudanças é ainda saber conviver. Alcançar resultados com um grupo diversificado de pessoas é uma das dificuldades que, constantemente, os gerentes enfrentam. Este desafio é potencializado nos períodos de instabilidade, assim, a experiência de conseguir interagir com os outros, conviver, relacionar-se, surge como sinal de maturidade. Conviver exige, no contexto gerencial, a capacidade de perceber o que move cada pessoa e mobilizá-la a partir daí, ou seja, estabelecer relações de sentido entre o que é relevante individualmente e as demandas organizacionais.

O encontro da humildade emerge como uma das estruturas fundamentais da experiência da mudança. A humildade se reflete no reconhecimento dos erros e na consciência de que o sucesso profissional é apenas uma das dimensões da vida. A postura, muitas vezes, arrogante de gerentes, pode ser alterada pelas diferentes maneiras de reconhecer e vivenciar mudanças, o que pode contribuir para uma diversa atitude diante do mundo, agregando nova perspectiva à prática gerencial.

As experiências vividas dos gerentes da Delta integram a história de quem pode ser considerado sobrevivente do fogo cruzado por que tem passado a Empresa nos últimos anos. Sobreviver tem muitos significados, cada um deles, representa uma face da experiência de ser gerente em meio a toda instabilidade. Sobreviver é *continuar a viver* na Empresa diante da incerteza e da insegurança, é a possibilidade de ser gerente e ter a oportunidade de enfrentar desafios, construindo sua *existência* nas relações cotidianas que envolvem a prática gerencial. É, além disso, ter conseguido escapar de inúmeras ameaças e *resistir* na linha de fogo.

5.1 Limites da Pesquisa

A busca de compreensão e interpretação das experiências vividas dos gerentes com relação à mudança em uma organização, conforme foi realizado neste estudo, possui limitações de escopo, visto que existe clara restrição de foco e abordagens teóricas, circunscritos ao tema investigado.

Além disso, a opção metodológica pela abordagem qualitativa, assim como outras abordagens, não está imune à subjetividade do pesquisador, pois, é possível afirmar que não existe caminho epistemológico isento desta subjetividade, já manifesta na própria definição do tema de estudo.

Outro fator diz respeito à possibilidade de generalização dos resultados obtidos. Nesta tese, não se buscou a generalização, pois o estudo se relaciona às experiências vividas de gerentes, de uma empresa em particular, num contexto específico.

As descobertas qualitativas, por sua natureza, foram ditamente contextuais e dependentes dos sujeitos investigados e, apresentaram limitações que, tipicamente, aparecem nesta abordagem: 1) limitação quanto aos períodos de tempo nos quais as investigações aconteceram, isto é, problemas de delimitação temporal e, 2) limitações que dizem respeito à seleção dos participantes do estudo, ou seja, a escolha intencional dos sujeitos (PATTON, 1999).

5.2 Recomendações

Cada tema desvendado nesta tese abre um novo horizonte a ser perseguido. Toda experiência vivida pelos gerentes da Delta suscita um estudo próprio, em que seja possível desvendar outras matizes do que contém.

Assim, aprofundar os temas que emergiram desta investigação, ampliaria, certamente, a compreensão do que as experiências revelaram.

O estudo de experiências vividas com relação a mudanças organizacionais está em aberto, carecendo de novas buscas que focalizem outros atores destes processos, como por exemplo, os principais dirigentes de empresas ou funcionários que, de maneira direta ou indireta, são impactados e lidam com mudanças.

REFERÊNCIAS

ADAMS, J.; HAYES, J.; HOPSON, B. **Transition**: understanding and managing personal change. London: Martin Robertson & Company, 1976.

ANDERSON, E. A.; KOHLER, J. K.; LETIECQ, B. L. Low-income fathers and "responsible fatherhood" programs: a qualitative investigation of participants' experiences. Minneapolis. **Family Relations**, v. 51, n. 2, Apr 2002.

ANDREWS, C. A. et al. Enacting narrative pedagogy: the lived experiences of students and teachers. **Nursing and Health Care Perspectives**, 22(5), 252-259, 2001.

ANSOF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

ARGYRIS, C. **Enfrentando defesas empresariais**: facilitando o aprendizado organizacional. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

ARNESON, P. The expression of lived-experience: toward a poetic understanding of language. University of Northern Colorado. **Journal of Culture and Consciousness**. Feb, v. 1, n. 1. 1993.

ASSMANN, H. e MO SUNG, J. **Competência e sensibilidade solidária**: educar para a esperança. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.

BARBIERI, E. **A batalha das herdeiras na empresa familiar**. Porto Alegre: Brasil: Sagra-D.C. Luzzato Editores, 1997.

BARDWICK, J. M. **Gerência em tempo de paz e liderança em tempo de Guerra**. In: O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era. São Paulo: Futura, 1999.

BARRITT, L. et al. Analyzing phenomenological descriptions. **Phenomenology + Pedagogy**, v. 2, n. 1, p. 1-17, 1983. Disponível em: www.phenomenologyonline.com.

BARROS, A. J. P. de, LEHEFELD, N. A. S. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.

BELLE, E. **As executivas: quais as diferenças na diferença?** In: CHANLAT, J. F. O indivíduo na organização: dimensões esquecidas, v. II, São Paulo: Atlas, 1993.

BERGAMINI, C. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

BERNHOEFT, R. e CORTONI, S. Z. **As herdeiras**. São Paulo: Nobel, 1993.

BOGDAN, R. C. & BIKLEN, S. K. **Qualitative research for education: an introduction to theory and methods**, EUA, Allyn & Bacon, 1998.

BOMBASSARO, L. C. **As fronteiras da epistemologia: como se produz o conhecimento**. Petrópolis: Vozes, 1993.

BONFIM, N. P. Sentido natural e sentido cultural. 2003. Disponível em: http://geocities.yahoo.com.br/nivldqpb/feno_sent.htm

BORNSTEIN, S. M. e SMITH, A. F. **Os enigmas da liderança**. In: O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era. São Paulo: Futura, 1999.

BOTELHO, E. **A empresa inteligente**. São Paulo: Atlas, 1994.

BOWDITCH, J. L. e BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

BRESSAN, C. L. **Uma contribuição à compreensão do fenômeno da mudança organizacional a partir da visão gerencial**. Brasília: Universidade de Brasília. Dissertação de Mestrado, 2001.

BRIDGES, W. Managing organisational transitions. **Organisational Dynamics**, Summer, 1986, 24-33.

BRIONES, G. Los procesos de construcción y de integración de paradigmas en las ciencias sociales: situación actual. **Revista Tecnología Educativa**, v. XII, n. 4, OEA, Santiago, Chile, 1997, 377-391.

BUBER, M. **Eu e tu**. São Paulo: Moraes, 1977.

BUNNING, C. Turning experience into learning. In: MUNFORD, A. **Action learning at work**. Hampshire: Gower Publishing Limited, 1997.

BYRNE, M. M. Understanding life experiences through a phenomenological approach to research. **Association of Operating Room Nurses - AORN Journal**, v. 73, n. 4, April, 2001, 830-832.

CALAS, M. B. & SMIRICH, V. **The woman's point of view**: feminist approaches to organization studies. In: CLEGG, S. R. & HARDY, C. & NORD, W. R. *Handbook of organization studies*, London: Sage Publications, 1996.

CAMERON, K. S. Strategies for successful organizational downsizing. **Human Resource Management**, 23(2), 1994, 189-211.

CAMÕES, L. V. **Camões: verso e prosa**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.

CAÑIZARES, J. Gestão de recursos humanos baseada na arquitetura organizacional. In: MANSSOUR, A. et al. **Tendências em recursos humanos**. Multimpresos. Porto Alegre, 2001.

CLARK, B. The organization saga in higher education. **Administrative Science Quarterly**, 1972, 17:178-184.

COLE, P. Women in family business. **Family Business Review**, v. 10, n. 4, 1997, 353-371.

COOPER, M. **The return to academics: the experience of the older graduate student**. University of Minnesota, Thesis (Ph. D.), 1999.

COVEY, S. R. **Liderança baseada em princípios**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

_____. Três funções do líder no novo paradigma. In: **O líder do futuro**: visões, estratégias e práticas para uma nova era. São Paulo: Futura, 1999.

CUNHA, J. A. **Filosofia**: iniciação à investigação filosófica. São Paulo: Atual, 1992.

CURIMBABA, F. The dynamics of women's roles as family business managers. **Family Business Review**. San Francisco, v. 15, n. 3, Sep, 2002, 239-252.

DARBYSHIRE, P. et al. Reading Heidegger and interpretive phenomenology: a response to the work of Michael Grotty. **Nursing Inquiry**, 6, 17-25, 1999.

DARTIGUES, A. **O que é fenomenologia?** São Paulo: Moraes, 1992.

DAVIDSON, M. e COOPER, C. L. She needs a wife: problems of women managers. **Leadership & Organization Development Journal**. Bradford, UK, v. 5, n. 3, 1984, 28p.

DEWEY, J. **Experience & education**. The Kappa Delta Pi Lecture Series - Collier Books. New York: Collier Macmillan Publishers, 1938.

DICKERSON, S. S. Redefining life while forestalling death: living with an implantable cardioverter defibrillator after a sudden cardiac death experience. **Qualitative Health Research**, 12(3), 360-372, 2002.

DIEKELMANN, N. Narrative pedagogy: heideggerian hermeneutical analyses of lived experiences of students, teachers, and clinicians. Gaithersburg. **Advances in Nursing Science**, v. 23, n. 3, Mar 2001.

DILTHEY, W. **Poetry and experience**. Selected Works, vol. V. Princeton University Press, 1985.

DOWN, B. et al. School-based teacher education: the lived experience of students, teachers and university staff. **The Proceedings of the Annual teaching Learning Forum**, February, 1995.

DUNNINGAN, J. e MASTERSON, D. **A sabedoria dos maiores estrategistas**. São Paulo: Futura, 2000.

ETZIONI, A. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1989.

EVANS, R. **The pedagogic principal**. Canadá, Alberta: Qud Institute Press, 1999.

FARREN, C e KAYE, B. L. Novas habilidades para novos papéis de liderança. In: **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era**. São Paulo: Futura, 1999.

FLEURY, M. T. **Cultura e poder**. São Paulo: Atlas, 1989.

FOOTRAKON, O. **Lived experience of Thai Wai Brides in mixed Thai-American families in the United States**. University of Minnesota, Thesis, Ph. D., 1999.

FORGHIERI, Y. C. **Psicologia fenomenológica: fundamentos, método e pesquisas**. São Paulo: Pioneira, 2002.

FRANKL, V. E. **A falta de sentido na vida: um desafio para o psicólogo**. In MILLON, Theodore. **Teorias da Psicopatologia e Personalidade**. Interamericana, 1979, p.153-158.

_____. **Em busca de sentido: um psicólogo no campo de concentração**. São Leopoldo: Sinodal, 1994.

FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto**. São Paulo: Makron, McGraw Hill, 1991.

FROMM, E. **Análise do homem**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1983.

FRITZ, R. **Estrutura e comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1997.

GADAMER, H. G. **Truth and method**. New York: Continuum, 1996.

GEELAN, D. R. e TAYLOR, P. C. Writing our lived experience: beyond the (pale) hermeneutic. **Electronic Journal of Science Education**, v. 5, n. 4, June, 2001.

GHERRARDI, S.; NICCOLINI, D.; ODELLA, F. Toward a social understanding of how people learn in organizations. **Management Learning**, v. 29, n.3, 1998, 273-297.

GLER, T. R. **Dicionário de filosofia**: termos e filósofos. São Paulo: EPU, 1993.

GONÇALVES, J. E. L.; GOMES, C. A. A tecnologia e a realização do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 33, n. 1, 1993, 106-121.

HALL, R. **Organizações**: estrutura e processo. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.

HANDY, C. A nova linguagem da administração e suas implicações para os líderes. In: **O líder do futuro**: visões, estratégias e práticas para uma nova era. São Paulo: Futura, 1999.

HARVEY, D. **Condição pós-moderna**: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. São Paulo: Loyola, 1994.

HERNANDEZ, L. L. In search of a dissertation committee: using a qualitative research approach to study a lived experience. **The Qualitative Report**, v. 2, n. 4, December, 1996.

HESELBEIN, F. O líder voltado para como ser. In: **O líder do futuro**: visões, estratégias e práticas para uma nova era. São Paulo: Futura, 1999.

HILTON, E. L. The meaning of stroke in elderly women: a phenomenological investigation. Therefore. **Journal of Gerontological Nursing**, v. 28, n. 7, Jul 2002.

HININGS, C. R.; GREENWOOD, Royston. **The dynamics of strategic change**. New York: Basil Blackwell, 1988.

HOBBS, T. **Leviatã ou a matéria, forma e poder de um Estado eclesiástico e civil**. Brasil: Icone, Coleção Fundamentos do Direito, 2000.

HOMMA, M. **Synthesis of graduate studies and life experiences by doctoral students in education**. University of Minnesota, Thesis, Ph. D., 1998.

HOWE, K. **The lived experience of mothering a child with the diagnosis of attention deficit hyperactivity disorder**. University of New Hampshire, EdM, 2002.

HUBER G. P. e GLICK, W. H. Sources and forms of organizational change. In: HUBER, G. P. e GLICK, W. H. **Organizational change and redesign**. New York: Oxford University Press, 1993.

IANNI, O. **Teorias da globalização**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1995.

IMEL, S. Change: connections to adult learning and education. ERIC Clearinghouse on Adult Career and Vocational Education Columbus OH. **ERIC Digest**, n. 221, 2000.

INFANTINO, M. The lived experience of gardening. **The School of Health Professions & Nursing Newsletter**. Third Edition, Spring, 2002.

IRONSIDE, P.M. Creating a research base for nursing education: An interpretive review of conventional, critical, feminist, postmodern, and phenomenologic pedagogies. **Advances in Nursing Science**, 23(3), 72-87, 2001.

JUAN-GOMEZ, A. De. **The lived experience of Puerto Rican women in top management**. University of Minnesota, Thesis, Ph. D., 1999.

KANTER, Rosabeth Moss; STEIN, Barry A.; JACK, Todd D. **The challenge of organizational change**. New York: Free Press, 1992.

KATZ, D. e KAHN, R. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.

KATZ, L. The experience of personal change. Union for Experimenting Colleges and Universities. **Dissertation for degree of Doctor of Philosophy**, 1987.

KIMBERLY, J. Issues in the creation of organizations: initiation, innovation and institutionalization. **Academy of Management Journal**, 1979, 22:437-457.

KOLB, D.; RUBIN, I.; MCINTYRE, J. **Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial**. São Paulo: Atlas, 1978.

KOTTER, P. J. What effective general managers really do? **Harvard Business Review**, 60, n. 6, 1982, 156-167.

_____. **Liderando mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTTER, P. J. e SCHLESINGER, A. L. Escolhendo estratégias para a mudança. In: KOTTER, P. J. **Afinal, o que fazem os líderes: a nova face do poder e da estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KOUZES, J. M. e POSNER, B. Z. Sete lições para guiar a viagem para o futuro. In: **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era**. São Paulo: Futura, 1999.

KRIDER, D. S. e ROSS, P. G. The experiences of women in a public relations firm: a phenomenological explication. Urbana **The Journal of Business Communication**; v. 34, n. 4, Oct 1997.

LEIDER, R. J. A suprema tarefa da liderança. In: **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era**. São Paulo: Futura, 1999.

LINCOLN, Y.; GUBA, E. **Naturalistic inquiry**. Beverly Hills, CA: Sage, 1985.

LOWY, A.; KELLEHER, D.; FIRESTONE, P. Management learning: beyond program design. **Training and Development Journal**. Jun, 1986, 34-37.

LUCENA, E. **A natureza da aprendizagem de gerentes**: proprietários do setor de varejo de vestuário de Florianópolis. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina. Tese de Doutorado, 2001.

LUNDQVIST, A.; NILSTUN, T.; DYKES, A. K. **Experiencing neonatal death**: an ambivalent transition into motherhood. Pitman. *Pediatric Nursing*, v. 28, n. 6, Nov/Dec 2002.

MAJOR, M., et al. Meanings of work and personal values of Canadian Anglophone and Francophone middle managers. **Revue Canadienne des Sciences de l'Administration**, Montreal; v. 11, n. 3, Montreal, Sep. 1994.

MANNHEIM, K. **Ideologia e utopia**: introdução à sociologia do conhecimento. Porto Alegre: Globo, 1950.

MARCH, J., SIMON, H. **Teoria das organizações**. Rio de Janeiro: FGV, 1981.

MARTIN J. Can organizational culture be managed? In: Frost P., Moore L., Louis M., Lundberg C. et Martin J. (orgs.). **Organizational culture**. Sage Publications, Beverly Hills, 1985, 95-98.

MARTIN J., SITKIN S.B. and BOEHM M. Founders and the elusiveness of a culture legacy. In: FROST P., MOORE L., LOUIS M., LUNDBERG C., et MARTIN J. (Orgs.) **Organizational culture**. Sage Publications, Beverly Hills, 1985, 99-124.

MARTIN, R. Mudando a mentalidade da empresa. In: Harvard Business Review. **Mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 1999, 108-131.

McLEOD, J. H. Teacher' working knowledge: the value of lived experience. **Seventh International Literacy and Education Research Network (LERN)** Conference on Learning, RMIT University, Melbourne, 5-9 July, 2000.

MEINICKE, D. **O medo na gerência**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina. Dissertação de Mestrado. 2003.

MENDONÇA, E. P. **O mundo precisa de filosofia**. Rio de Janeiro: Agir, 1991.

MERCADO, C. I. critical reflection on lived experience in a bilingual reading course: it's my turn to speak. **The Bilingual Research Journal**, v. 20, n. 3 e 4, Summer/Fall, 1996, 567-601.

MERLEAU-PONTY, M. **Phenomenology of perception**. London: Routledge & Kegan Paul, 1962.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998.

MICELI, D. G. The lived experience of a serious fall to older health. **Instruments and Strategies to Promote Health**. Seton Hall University, South Orange, NJ, USA, September, 2002.

MILES, R. H.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis: an expanded sourcebook**. Thousand Oaks, California: Sage, 1994.

MILLER, C. M. Relapsing multiple sclerosis: a phenomenological study. Buffalo, New York. **Journal Neurosis Nurs.** Oct, 29:5, 1997, 294-304.

MINAYO, M. C. de S.; SANCHES, O. Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade. **Cadernos de Saúde Pública**. Rio de Janeiro, 9 (3), jul/set, 1993, 239-262.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: Hucitec; Rio de Janeiro: Abrasco, 1994.

MINICK, P. et al. Nurses' perceptions of people who are homeless. Beverly Hills, **Western Journal of Nursing Research**, v. 20, n. 3, Jun 1998.

MINTZBERG, H. **The nature of managerial work**. New York, Harper & Row, 1973.

MONTANA, P. J. e CHARNOV, B. H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998.

MORAES, L. V. S. **A dinâmica da aprendizagem gerencial: o caso do Hospital Moínhas de Vento**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina. Dissertação de Mestrado, 2000.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOSCONI, F. **Renascença organizacional**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1995.

MOTTA, P. R. **Doutrina de inovação em administração pública: a questão dos valores e diagnóstico e inovação organizacional**. In: MOTTA, P. R., CARAVANTES, G.R. Planejamento organizacional: dimensões sistêmico-gerenciais. Porto Alegre: FGV, 1979.

_____. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1998.

MOUNIER, E. **O personalismo**. Santos: Martins Fontes, 1964.

MOUSTAKAS, C. **Phenomenological research methods**. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 1994.

MULLANEY, J. A. B. The lived experience of using Watson's actual caring occasion to treat depressed women. Springfield, **Journal of Holistic Nursing**, v. 18, n. 2, Jun 2000.

MUNRO, I. **The lived experience of gay men caring for others with HIV/AIDS**. Deakin University. Thesis Degree of Doctor of Philosophy, April, 2002.

NADLER, D; GERSTEIN, M; SHOW, R. **Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial**, 1994.

NORTIER, F. A new angle on coping with change: managing transition! **Journal of Management Development**, v. 14, n. 4, 1995, 32-46.

OLIVEIRA, J. M. de. **Gerência em saúde e concepções sobre natureza humana nas organizações: a visão dos diretores de hospitais gerais do município de Campinas**. São Paulo: EAESP/FGV, Dissertação de Mestrado, 1995.

PATTON, M. Q. **Qualitative evaluation and research methods**. Newbury Park: Sage, 1990.

PATTON, M. Q. Enhancing the quality and credibility of qualitative analysis. **Health Services Research**, v. 34, n. 5, part 2, Chicago, Dec., 1999, 1189-1208.

PEREIRA, M. J. L. de B. e FONSECA, J. G. M. **Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder de decisão**. São Paulo: Makron Books, 1997.

PERL, E. J. Phenomenology: transforming research and practice. **Passages Feature Article**, winter, 1996.

PERROW C.B. **Complex organizations: a critical Essay**. 2nd ed., Scott, Freshman, 1972.

PETERS, T. J.; WATERMAN, R. H. **In search of excellence**. New York: Harper and Row, 1982.

PETTIGREW, A. On studying organizational cultures. **Administrative Science Quarterly**, 1979, 24:570-581.

POLLARD, C. W. **O líder servidor**. In: O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era. São Paulo: Futura, 1999.

QUEIROS, A. A. **Investigação qualitativa: pressupostos epistemológicos de base**. Outubro, 2002b. Disponível em: http://www.anaqueiros.com/artide.php?id_artide=9.

RAMOS, A. G. **Administração e contexto brasileiro**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1983.

_____. Modelos de homem e teoria administrativa. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, 18(2), abr./jun., 1984, 3-12.

_____. **A nova ciência das organizações**: uma reconceitualização da riqueza das nações. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

_____. Modelos de homem e teoria administrativa. **Caderno de Ciências Sociais Aplicadas**. PUC-PR: Curitiba, n. 3, dez, 2001.

RAY, M. A. The ethical theory of existential authenticity: the lived experience of the art of caring in nursing administration. **Canadian Journal of Nursing Research** 29(1), 1997, 111-126.

RICHTER, I. Executive learning and organizational learning: diffuse power or dormant potential. I **Congress of Organizational learning**. Lancaster, June, 1999.

RICOEUR, P. **Interpretation theory**: discourse and the surplus of meaning. Fort Worth, Texas: The Texas Christian University Press, 1976.

RILEY P. A Struturationist Account of Political Culture. **Administrative Science Quarterly**, 1983, 28: 414-437.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. Citava edição. Rio de Janeiro: Livros Técnicas e Científicas, 1999.

ROBILLARD, A. B. **Meaning of a disability: the lived experience of paralysis**. Temple University Press, Philadelphia, PA, May, 1999. Disponível em: <http://www.pscw.uva.nl/emca/BRITT.HTM>.

ROUSSEAU, J-J. **O contrato social**. Santos: Martins Fontes, 1997.

RUNES, D. **Dictionary of Philosophy**. Totowa, NJ, Littlefield, Adams e Co., 1968.

SALGANICOFF, M. Women in family business: challenges and opportunities. **Family Business Review**, v. 3, n. 2, 1990, 125-137.

SANTOS, B. S. **Introdução a uma ciência pós-moderna**. Portugal, Porto: Afrontamento, 1993.

SANZ, J. e BURKITT, I. Embodiment, lived experience and anorexia. The contribution of phenomenology to a critical therapeutic approach. **Athenea Digital**, n. 0, April, 2001. Disponível em: <http://www.blues.udb.es/athenea/num0/embodiment.htm>.

SARTRE, J-P. **O existencialismo é um humanismo**. Lisboa: Presença, 1970.

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey Bass, 1986.

SCHERMERHORN, Jr., J. R. et al. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SCHIRO, J. J. et al. **Princípios de paradoxos**: como empresas de alto desempenho administram o caos, a complexidade e a contradição para atingir resultados superiores. Equipe de Change Integration da Proce Waterhouse. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHÖN, D. **Beyond the stable state**. New York: The Norton Library, 1971.

SCHUCK, K. **The female managerial experience**: a concept map. Theses, Auburn University, Alabama, USA, 2002.

SCHUTZ, A. **Fenomenologia e relações sociais**. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.

SEIDMAN, I. **Interviewing as qualitative research**: a guide for researchers in education and the social sciences. Teachers College Press: New York, 1998.

SHIN, K. R. The meaning of the clinical learning experience of Korean nursing students. Therefore. **Journal of Nursing Education**; v. 39, n. 6, Sep 2000.

SIEVERS, B. Liderança, fonte de imaturidade? **Palestra**, UFSC, 1995.

SILVA, M. A. **A aprendizagem de professores da Universidade Federal de Santa Catarina para dirigir as unidades universitárias**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina. Tese de Doutorado, 2000.

SIMPSON, E. M.; THORPE, D. I. Global expansion: a specialty retailers lived experience. **International Journal of Commerce & Management**, Indiana, v. 7, n. 1, 1997, 11-28.

SIMON, H. **Comportamento administrativo**: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. Rio de Janeiro: FGV, 1983.

SMIRCH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, 1993, 28:339-358.

SOLYMOS, G. M. B. **A experiência vivida de mães de desnutridos**: um novo enfoque para intervenção em desnutrição infantil. Psychiatry On-line Brazil (2) Dezembro 1997. Disponível em: <http://www.polbr.med.br/arquivo/desnut.htm>.

SPENCE, D. G. Hermeneutic notions illuminate cross-cultural nursing experiences. **Journal of Advanced Nursing**, 35(4), 624-630, 2001.

STAPLEY, L. F. **The personality of the organisation**. London: Free Association Press, 1996.

STEWART, R. A model for understanding managerial jobs and behavior. **Academy of Management Review**, v.7, n. 1, 1982, p. 7-13.

STUART, R. The constituents and processes of change journeys. **Personnel Review**, v. 24, n. 2, 1995, p. 27-52.

_____. The trauma of organizational change. **Journal of European Industrial Training**, v. 20, n. 2, 1996, p. 11-15.

SUTHERLAND, P. **The lived experience of hope**: a qualitative study of psychologists. The Hope Foundation of Alberta. Edmonton, Canada. Spring, 1993.

SUTHERLAND, C. Community-based nurse case management: the lived experience. University of Western Ontario. **The Western Journal of Graduate Research**, v. 9(1), 2000, 66-74.

TAYLOR S. e BOGDAN R. **Introduction to qualitative research methods**: the search for meanings. New York: John Wiley & Sons, 1984.

TAYLOR, B. e DAVIS, K. **Experiences of informal supporters of survivors of domestic violence**. Scholl of Nursing and health Care Practices, research, 2000.

TERRA, M. G. **O Espaço da sensibilidade na formação do enfermeiro**. Santa Maria. Dissertação de Mestrado em Educação, Faculdades Franciscanas, 1998.

TOFFLER, A. **Powershift**: as mudanças do poder. Rio de Janeiro: Record, 1993.

TRIMÍÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1992.

ULRICH, D. Credibilidade x competência. In: **O líder do futuro**: visões, estratégias e práticas para uma nova era. São Paulo: Futura, 1999.

UPTON, N. B. & SEXTON, D. L. Family business succession: the female perspective, **32nd Annual Conference of the International Center of Small Business** – ICSB, 1987.

VAN MANEN, M. **Researching lived experience: human science for an action sensitive pedagogy**. London, Ontario, Canada. The Athlouse Press, State University of New York Press, 1990.

_____. The Language of Pedagogy and the Primacy of Student Experience. In: LOUGHRAN, J. **Researching Teaching**: Methodologies and Practices for Understanding Pedagogy. London: Falmer Press, 1999.

_____. Moral language and pedagogical experience. **Journal of Curriculum Studies**, v. 32, n. 2, 2000.

_____. Professional Practice and 'Doing Phenomenology'. In: TOOMBS, S. K. **Handbook of Phenomenology and Medicine**. Philosophy and Medicine Series. Dordrecht, The Netherlands: Kluwer Academic Publishers, 2001.

_____. **Writing in the Dark**: Phenomenological Studies in Interpretive Inquiry. London: Althouse Press, 2002.

WEBER, M. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo: Martin Claret, 2002.

_____. **Ensaio de sociologia**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1982.

WESTPHAL, M. **The lived experience of woman who have considered undergoing a multifetal reduction**. University of New Hampshire, Fall, 2002.

WISE, B. In their own words: the lived experience of pediatric liver transplantation. Thousand Oaks. **Qualitative Health Research**; v. 12, n. 1, Jan 2002, 74-90.

YAMADA, P.; HOLMES, V. Understanding the experience: patients' perceptions of postmyocardial infarction teaching. Cleveland. **Progress in Cardiovascular Nursing**; v. 13, n. 4, Fall 1998.

ZAJDZNAJDER, L. **A travessia do pós-moderno**: nos tempos do vale tudo. Rio de Janeiro: Gryphus, 1992.